

Unternehmenskompetenzen für systematisches Beschwerdemanagement

Stand des Beschwerdemanagements
in der Schweizer Unternehmenspraxis



Zusammenfassende Erkenntnisse

Roman Lenz und Dr. Martin Stadelmann

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1 Einleitung	6
1.1 Ausgangssituation.....	6
1.2 Zielsetzung der Studie	7
1.3 Konzeptionelle Grundlage der Untersuchung.....	8
1.4 Datenerhebung und Methodik	10
2 Die zentralen Ergebnisse im Überblick.....	12
2.1 Strategische Ausrichtung und Ziele des Beschwerdemanagements	12
2.2 Einnahme der Kundenperspektive	14
2.3 Analyse und Planung	16
2.4 Mitarbeiter	17
2.5 Prozessmanagement	19
2.6 Information und Technologie.....	23
2.7 Erfolgsmessung.....	24
3 Benchmarking – Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	27
4 Implikationen für die Schweizer Unternehmenspraxis.....	29
4.1 Strategische Planung für das Beschwerdemanagement	30
4.2 Operative Umsetzung im Rahmen der untersuchten Kompetenzbereiche.....	31
Literaturverzeichnis.....	35
Die Autoren.....	37

Management Summary

Die vorliegende Studie zum Stand des Beschwerdemanagements bei 140 Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Branchen zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen ein professionelles Beschwerdemanagement in zufrieden stellendem Masse praktiziert, jedoch vielerorts innerhalb der untersuchten Kompetenzbereiche klare Ansatzpunkte für Verbesserungen vorhanden sind. Die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

«Trotz des hohen Stellenwerts verfügen längst nicht alle Unternehmen über ein ausgereiftes Beschwerdemanagement-Konzept»

Dem Beschwerdemanagement wird in der Schweizer Unternehmenspraxis – insbesondere im Rahmen des gesamten Kundenbeziehungsmanagements (CRM) und unabhängig von der strategischen Grundausrichtung – ein hoher Stellenwert eingeräumt. Trägt doch die Geschäftsleitung bei 42.1% der befragten Unternehmen die Gesamtverantwortung für diesen Bereich und ist bei knapp 80% Adressat entsprechender Auswertungen und Berichte. So nehmen sich Führungskräfte mehrheitlich stets Zeit, sich Beschwerden nötigenfalls selbst anzunehmen. Nichtsdestotrotz verfügen längst nicht alle Unternehmen über ein ausgereiftes Beschwerdemanagement-Konzept.

«Oftmals fehlt es an einer innerbetrieblichen Unterstützung durch das Top-Management»

Obgleich sich in der Professionalisierung des Beschwerdemanagements eine zunehmende Akzeptanz durch die Unternehmensleitung zeigt, fällt diese in der Unternehmenspraxis häufig nicht konsequent aus. Zwar gibt eine klare Mehrheit von 70% der Befragten an, dass sämtliche Führungskräfte und Mitarbeiter in kundennahen Bereichen „*Beschwerden als Chance*“ ansehen, mit Nachdruck bestätigt dies jedoch nur eine Minderheit von 12%. So wird bei kaum einem Unternehmen kundenorientiertes Problemlösungsverhalten durch ein Anreizsystem gefördert (nur bei 2.1% ist dies voll und ganz und bei knapp 73% eher nicht bis gar nicht der Fall). Kernaufgabe ist das Vermitteln und Einüben kundenorientierter Verhaltensstandards im Beschwerdefall sowie das Befolgen entsprechend von der Unternehmensführung definierter Spielregeln („Standards“).

«Bezogen auf die einzelnen Kompetenzbereiche liegen die Stärken vor allem in der *Einnahme der Kundenperspektive*, bei den *Analyse- und Planungskompetenzen* und im *Prozessmanagement*»

Die befragten Unternehmen sehen in allen untersuchten Kompetenzbereichen erheblichen Handlungsbedarf. Dieser fällt in Bezug auf die relevanten Kompetenzfelder allerdings unterschiedlich aus. So sehen Unternehmen ihre Stärken insbesondere in der *Einnahme der Kundenperspektive*, bei den *Analyse- und Planungskompetenzen* und im *Prozessmanagement* im Zusammenhang mit Beschwerden. Zwar sind die er-

zielten Durchschnittswerte auch hier relativ weit entfernt vom einem „Best-Practice-Standard“, die Bewertung fällt jedoch vergleichsweise positiv aus.

Am besten werden die Kompetenzen zur *Einnahme der Kundenperspektive* bewertet. Dementsprechend wissen Schweizer Unternehmen mehrheitlich, wie zufrieden ihre Kunden mit dem eigenen Leistungsangebot sind und auch, wie sie dasjenige der Konkurrenz beurteilen. Abweichend davon kennen die meisten der befragten Unternehmen den Anteil ihrer unzufriedenen und abwanderungsgefährdeten nicht und untersuchen kaum, wie viele unzufriedene Kunden sich nicht bei ihnen beschweren.

An zweiter Stelle steht der Kompetenzbereich *Prozessmanagement* mit einem totalen Erfüllungsgrad von 63%. So werden Beschwerden bei Schweizer Unternehmen schnell und korrekt an die zuständigen Stellen weitergeleitet, und der Kunde hat während der gesamten Bearbeitungsdauer den gleichen Ansprechpartner auf Unternehmensseite. Handlungsdefizite lassen sich jedoch insbesondere bei der Stimulierung von Beschwerden ausmachen. Entsprechend verfolgen vergleichsweise wenige Unternehmen Anstrengungen zur Einrichtung zusätzlicher Beschwerdekanaäle und vernachlässigen eine systematische Kommunikation derselben gegenüber den Kunden. Schliesslich lässt sich die pointierte Aussage ableiten, dass das Beschwerdemanagement bei den befragten Unternehmen immer noch mehrheitlich reaktiv statt „proaktiv“ (also „vorausschauend“) ausgerichtet ist. Vor dem Hintergrund, dass die Etablierung klarer Richtlinien und Verhaltensstandards für die Mitarbeiter im Umgang mit Beschwerden einen positiven Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit ausübt, lässt sich hier weiterer grosser Handlungsbedarf konstatieren.

Der Kompetenzbereich *Analyse und Planung* steht mit einem Erfüllungsgrad von 59% an dritter Stelle in der Gesamtbetrachtung. Das Aufkommen von Beschwerden wird hier in vorbildlichem Masse quantitativ analysiert. Demgegenüber wird dem Beschwerdemanagement im Zusammenhang mit dem Themenbereich „Kundenwissensmanagement“ ein relativ geringer Stellenwert beigemessen, und der laufende Abgleich von Beschwerdeinformationen mit weiteren Marktforschungsdaten bleibt mehrheitlich aus. Dem wesentlichen Informationsnutzen, den das Beschwerdemanagement hinsichtlich der Ermittlung der Kundenanforderungen und der Messung der Kundenzufriedenheit zu leisten vermag, wird folglich nur wenig Beachtung geschenkt.

«Grosse Umsetzungsdefizite liegen in den Kompetenzfeldern *Mitarbeiter, Information und Technologie* und *Erfolgsmessung*. Insbesondere wird der Lerneffekt aus dem Beschwerdemanagement mehrheitlich kaum realisiert»

Aus Sicht der Unternehmen selbst liegt der grösste Handlungsbedarf in den Kompetenzfeldern *Mitarbeiter, IT* und *Erfolgsmessung*. Indem die *Mitarbeiter* sämtliche Massnahmen und Aktivitäten im Beschwerdemanagement tragen und sich eine herausragende Kundenorientierung nur durch entsprechendes Mitarbeiterverhalten bewerkstelligen lässt, sollten vermehrt Mitarbeitertrainings im Umgang mit Beschwerdesituationen lanciert werden.

Die *informationstechnologische Unterstützung* der Prozesse im Beschwerdemanagement wird von den befragten Unternehmen als besonders relevant angesehen, der Realisierungsgrad entspricht jedoch nicht dieser Einschätzung. In Bezug auf nahezu alle abgefragten Aufgabenbausteine lässt sich ein Realisierungsdefizit diagnostizieren. Obgleich heute bereits einige Unternehmen zur effizienten Erfüllung sämtlicher Aufgaben im Beschwerdemanagement ein softwaregestütztes System einsetzen, erlaubt dieses in den seltensten Fällen eine automatische Steuerung des gesamten Bearbeitungsprozesses und verfügt kaum über umfassende Auswertungs- und Controllingmöglichkeiten.

Bezüglich des *Beschwerdemanagementcontrollings* ist nicht nur ein durchgehender Mangel hinsichtlich der Verwendung von Leistungsstandards festzustellen, sondern auch das mehrheitliche Fehlen von Produktivitäts- und Profitabilitätsanalysen. Ein wesentlicher Defizitbereich betrifft somit die ökonomischen Dimensionen des Beschwerdemanagements. Schliesslich erscheint die Erkenntnis am überraschendsten, dass die befragten Unternehmen den Lerneffekt und somit den zentralen Nutzen aus dem Beschwerdemanagement kaum realisieren. So werden Informationen aus dem Beschwerdemanagement nur in seltenen Fällen zur Realisierung von Qualitätsverbesserungen bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen eingesetzt.

«Die Realisierungsgrade divergieren zwischen und innerhalb der einzelnen Branchen stark»

An dieser Stelle bleibt anzumerken, dass die Durchschnittsbetrachtung keinesfalls darüber hinwegtäuschen darf, dass bezüglich der Realisierungsgrade einzelner Aufgabenbausteine und Kompetenzfelder – sowohl zwischen als auch innerhalb der Branchen – deutliche Unterschiede bestehen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden fünf ausgewählte Branchen (Banken, Versicherungen, Baugewerbe, Elektronik/Elektrotechnik und Energieversorgung/-verteilung) separat betrachtet und ihre totalen Realisierungsgrade je Kompetenzbereich gegenübergestellt. Dabei wurde bei den Banken eine zusätzliche Unterscheidung nach Anzahl Mitarbeitern vorgenommen. Auf der aggregierten Betrachtungsebene (vgl. Kapitel 3) werden die besagten Unterschiede nur bedingt sichtbar. Führt man allerdings eine Detailanalyse durch, zeigen sich anhand der Standardabweichungen zum Teil stark unterschiedliche Ausprägungen in Bezug auf Wichtigkeitseinschätzungen und Erfüllungsgrade.

«Ein Erfüllungsgrad von 100% ist wohl kaum erreichbar»

Ein absolutes Best Practice Resultat (100 Prozent) ist, selbst wenn grösste Anstrengungen unternommen werden, wohl kaum erreichbar. Vielmehr ist entscheidend, die Kompetenzen im Beschwerdemanagement stets „mindestens gleich gut“ oder „etwas besser“ als die direkten Wettbewerber zu erfüllen. Aufgrund des zugrunde liegenden ganzheitlichen Analyseansatzes und des branchenübergreifenden Samples der Untersuchung zeigt vorliegender Bericht Führungskräften auf, wie sie das unternehmenseigene Beschwerdemanagement kritisch durchleuchten und dabei sowohl Stärken als auch Schwächen identifizieren können. Somit können Verbesserungspotenziale aufgedeckt und Lösungsansätze zur zielführenden Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements benannt werden.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Bindung von Kunden hat einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg (Augustin/Singh 2005; Reichheld et al. 2000) und ist zudem wesentlich effizienter – und damit für das Unternehmen letztlich auch profitabler – als die reine Neukundengewinnung (Hart et al. 1991; Stojek 2000). Als Folge dieser Erkenntnis und in Anbetracht beschränkter Marketing-, Vertriebs- und Kundenbetreuungsbudgets wird Kundenbindung in der Unternehmenspraxis seit einigen Jahren deutlich höher gewichtet. Zahlreiche Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt, die Investitionen in eine systematische Gestaltung ihres Kundenbeziehungsmanagements gezielt zu verstärken (Stadelmann/Wolter 2007). Entsprechen Produkte oder Dienstleistungen nicht den individuellen Erwartungen des Kunden, bietet sich diesem die Beschwerde als eine von mehreren Handlungsalternativen an (Stauss/Seidel 2002). Beschwerdemanagement bezeichnet dabei sowohl die Behandlung der artikulierten als auch der nicht geäußerten („unvoiced complaints“) Unzufriedenheit von Kunden durch einen Anbieter. Dem Funktionsbereich Beschwerdemanagement kommt dabei in zweierlei Hinsicht unternehmerische Bedeutung zu (Stauss 2007):

- Zum einen hat das Beschwerdemanagement – aufgrund des mehrfach belegten positiven Zusammenhangs zwischen (Beschwerde-)Zufriedenheit und Kundenbindung – zentrale Relevanz im Rahmen des *Customer Relationship Managements (CRM)*. Beschwerdeführer sind unzufriedene Kunden und repräsentieren daher gefährdete Umsatz- und Deckungsbeitragspotenziale. Sie stellen demzufolge auch die primäre Zielgruppe jeder Kundenbindungsstrategie dar. Zudem wünschen sich beschwerende Kunden eine Lösung für ihr Problem. Wenn Unternehmen diese Lösung anbieten, beweisen sie, dass nicht nur die Kunden, sondern auch sie eine Beziehung eingegangen sind und Verantwortung übernehmen. Das ist – wie vielfach empirisch nachgewiesen – eine ausgezeichnete Basis, um Vertrauen und Commitment beim Kunden zu generieren und die Voraussetzung für anhaltende Kundenloyalität zu schaffen.
- Zum anderen ist das Beschwerdemanagement dafür verantwortlich, die in den Beschwerden enthaltenen Informationen über die von den Kunden wahrgenommenen Qualitätsprobleme zu erfassen und auszuwerten. Die Beschwerdeanalyse ist damit eine wesentliche Grundlage für Initiativen zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Insofern hat das Beschwerdemanagement auch ein hohes strategisches Potenzial für das unternehmerische *Qualitätsmanagement*.

Schlussfolgerung müsste daher ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement und ein im Rahmen des CRM verankertes systematisches – und vor allen Dingen aktiv gestaltetes – Beschwerdemanagement sein (vgl. Abbildung 1).

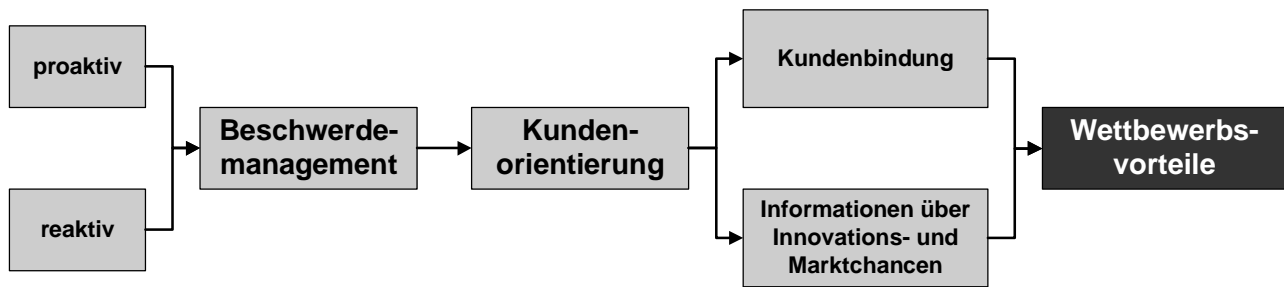


Abbildung 1: Vom Beschwerdemanagement zum Wettbewerbsvorteil

Quelle: in Anlehnung an Günter, 2006, S. 377.

Das Chancenpotenzial, welches sich durch ein professionelles Beschwerdemanagement ausschöpfen lässt, ist anhand zahlreicher Studien belegt worden. Nichtsdestotrotz zeigen Untersuchungen auf, dass etwa die Hälfte der sich beschwerenden Kunden unzufrieden ist mit der Behandlung ihrer Beschwerde (Estelami 2000; Grainer 2003). Ferner lässt sich das Versagen einzelner angeblich kundenorientierter Unternehmen sowie das Scheitern entsprechender Marketingkonzeptionen konstatieren (Herrmann et al. 2000). Damit werden Defizite in der Kundenorientierung und in der Handhabung von Beschwerden evident.

Obschon jüngste wissenschaftliche Arbeiten fundierte Einsichten in konzeptionelle Grundlagen liefern und daraus konkrete Handlungsanweisungen ableiten (vgl. hierzu Stauss/Seidel 2002, 2004; Pepels 2003, Töpfer 2004), hapert es bei Schweizer Unternehmen vielerorts an der praktischen Umsetzung. Des Weiteren besteht keinerlei empirisch abgesichertes Wissen darüber, welcher Stellenwert bzw. Realisierungsgrad in Schweizer Unternehmen vorherrscht. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, welche Unternehmen oder Branchen diesbezüglich den Benchmark bilden.

1.2 Zielsetzung der Studie

Das primäre Ziel der vorliegenden Untersuchung bestand in der branchenübergreifenden Ermittlung des Status quo der Wichtigkeitseinschätzung und der Umsetzung des Beschwerdemanagements bei Schweizer (Gross-)Unternehmen im Business-to-Consumer Bereich. Insbesondere denjenigen, die in der Schweizer Unternehmenspraxis Verantwortung im Bereich Beschwerdemanagement bzw. Kundenmanagement tragen, soll die Studie einen hohen und vor allem fassbaren Nutzen bieten, da sie ihnen in erster Linie als Benchmarking-Basis dienen soll. Somit lässt sich das unternehmenseigene Beschwerdemanagement auf den Prüfstand stellen, indem

- der Ist-Zustand mit der aktuellen Unternehmenspraxis der Branche oder mit Best Practices verglichen wird,
- Stärken und Schwächen identifiziert werden und
- Verbesserungspotenziale aufgedeckt und Lösungsansätze zur Weiterentwicklung benannt werden.

1.3 Konzeptionelle Grundlage der Untersuchung

Zwecks Schaffung eines ganzheitlichen Modells zur Analyse und Gestaltung des Kundenmanagements, hat das Zentrum für Marketing Management der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) mit den Firmen Mummert Consulting und QCi Assessment Ltd. im Rahmen gemeinsamer Forschungs-, Lehr- und Beratungstätigkeiten das CRM-Framework erarbeitet (vgl. Abbildung 2). Dieses wurde bis heute in über 140 namhaften Unternehmen zur CRM-Bestandesaufnahme (Ist-Analyse) sowie zur Entwicklung von unternehmensspezifischen CRM-Strategien eingesetzt. Neben dem ganzheitlichen Analyse- und Gestaltungsrahmen, der in zehn unternehmerischen Kompetenzbereichen sowohl die „harten“ als auch die „weichen“ CRM-Aspekte adressiert, zeichnet sich die Methodik des CRM-Framework dadurch aus, dass sie sich auf ca. 300 in akademischer Forschung und unternehmerischer Praxis identifizierten Best Practices im Kundenmanagement stützt (vgl. hierzu weiterführend Stadelmann/Wolter 2007).

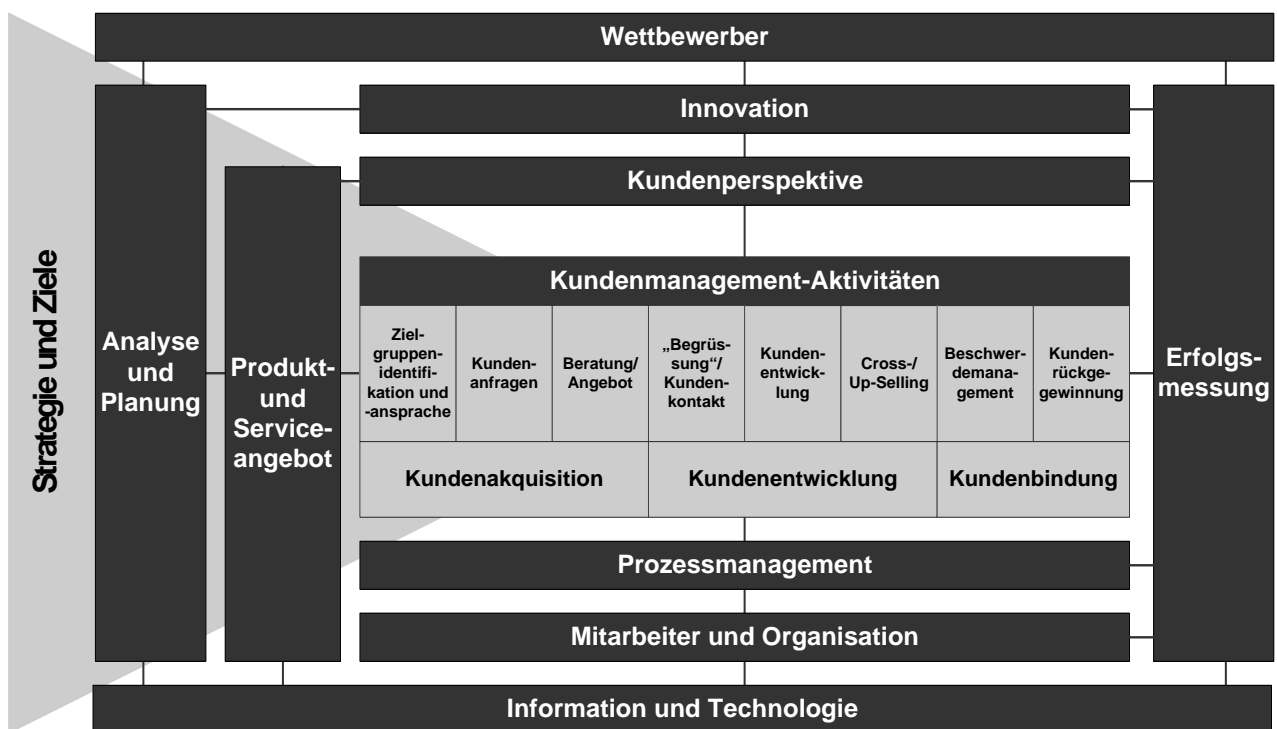


Abbildung 2: CRM-Framework – Modell für Analyse und Gestaltung des Kundenmanagements

Quelle: Stadelmann/Wolter, 2007.

Der Kompetenzbereich „Kundenmanagement-Aktivitäten“ bildet dabei den Kern des gesamten CRM-Frameworks und konzentriert sich auf die durchgängige und einheitliche Gestaltung der Kundenmanagement-Aktivitäten entlang des gesamten Kundenlebenszyklus. Diese Sichtweise des CRM stellt eine kundenzentrierte Perspektive dar, aus welcher sich die einzelnen Aufgaben *Kundenakquisition*, *Kundenentwicklung* und *Kundenbindung/-rückgewinnung* ergeben, welche keinesfalls isoliert betrachtet werden dürfen, jedoch einen geeigneten Denkraum für das Management bereitstellen. Dieser systematische Managementprozess erfolgt über alle Kontaktkanäle zum Kunden und verfolgt das Ziel der Wertmaximierung des Kundenportfolios.

lios. Im Verlauf des Kundenlebenszyklus manifestieren sich Gefährungsphasen in der Kundenbeziehung, welche Situationen repräsentieren, in denen der Kunde von der Attraktivität des Anbieters nicht (mehr) ausreichend überzeugt ist. Diesem Umstand lässt sich insbesondere durch ein professionelles Beschwerdemanagement entgegenwirken.

Über welche spezifischen Fähigkeiten muss nun aber ein Unternehmen verfügen, um seine unzufriedenen Kunden, die sich beschweren, zufrieden zu stellen und aus der Interaktion bzw. dem Kundenfeedback für die künftige Geschäftsentwicklung zu lernen? Dieser Fragestellung haben sich die Autoren – basierend auf dem CRM-Framework – im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit zugewandt.

Zusammenfassend gilt es für Unternehmen die folgenden sechs Kompetenzfelder zu entwickeln, um ein systematisches Beschwerde- bzw. Kundenfeedbackmanagement zu betreiben und somit zufriedene und loyale Kunden dazu zu bewegen, weitere und höherwertige Produkte und Dienstleistungen zu erwerben.

1) Einnahme der Kundenperspektive: Die Einnahme der Kundenperspektive stellt die Basis zur Erarbeitung des Beziehungsmodells dar und ist gleichzeitig bedingt durch die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Ein Unternehmen muss über integrierte Methoden und Werkzeuge der Kundenforschung verfügen, um systematisch die Kundenperspektive einnehmen zu können und das eigene Unternehmen aus eben dieser Perspektive zu betrachten und auf seine Leistungsfähigkeit im Kundenmanagement zu beurteilen. Grundsätzlich muss ein erfolgreiches Unternehmen bestrebt sein, Unzufriedenheit gar nicht erst entstehen zu lassen (präventives Beschwerdemanagement). Wenn aber Unzufriedenheit auftritt, geht es unter Informationsaspekten primär darum, mögliche Unzufriedenheit aufzudecken, sprich – im Sinne eines aktiven Beschwerdemanagements – um die Abfrage von Zufriedenheitsinformationen und das Aufdecken von „unvoiced complaints“. Die Einnahme der Kundenperspektive besitzt somit weitgehend prophylaktischen Charakter, denn erst wenn die entscheidungs- und somit zufriedenheitsrelevanten Anforderungen ermittelt sind, lassen sich am Markt kundenorientierte Leistungen anbieten.

2) Analyse und Planung: Die Analyse- und Planungsfähigkeiten beziehen sich auf eine detaillierte Analyse der durch die Einnahme der Kundenperspektive erhobenen und der in der Beziehung beobachteten Informationen, deren Verdichtung und Auswertung. Es gilt den Mitarbeitern eine *konzentrierte* Kenntnis über die Kunden zu vermitteln. Anzumerken ist, dass für eine Vielzahl von Unternehmen die Probleme dabei nicht in unzureichender Verfügbarkeit von Kundeninformationen bestehen, sondern vielmehr im Selektieren und Interpretieren hilfreicher Daten sowie adäquaten Reaktionen auf Kundeninformationen (Marchand et al. 2000). Die grosse Herausforderung besteht also letztendlich in der Verbindung des Kundendatenreichtums mit menschlichen und organisatorischen Fähigkeiten (Lehner 2000).

3) Mitarbeiter: Kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten übt einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität aus (Reichheld 1993; Homburg/Bucerius 2003). Indem die Mitarbeiter sämtliche Massnahmen und Aktivitäten im Beschwerdemanagement tragen, stellen sie die wichtigste Schnittstelle

zum Kunden dar. Im Endeffekt wird die herausragende Kundenorientierung des Unternehmens durch die Motivation der Mitarbeiter erst ermöglicht (Schwetje 1999). Denn nur motivierte Mitarbeiter garantieren, dass ermittelte Defizite in der Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse auch wirklich beseitigt werden. Deshalb muss ein Unternehmen über ausreichend ausgebildete, zufriedene und vor allen Dingen motivierte Mitarbeiter verfügen, um mit Beschwerdeführern adäquat umgehen zu können.

4) Prozessmanagement: Die Gestaltung der Unternehmensprozesse im Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Werkzeug, um den Mitarbeiter angemessen unterstützen zu können. Durchgehende Prozesse, klare Richtlinien und Verhaltensstandards sowie entsprechende Eskalationsautomatismen sind die Voraussetzungen, um den eminent wichtigen Zeitaspekt im Beschwerdemanagement handhaben zu können.

5) Information und Technologie: Die Entwicklung der Kompetenzen eins bis vier macht die Rolle der Informationstechnologie deutlich. Aufgabe der IT ist es, sowohl die richtigen Informationen zur richtigen Zeit beim richtigen Mitarbeiter zu haben als auch die Unterstützung der definierten Prozesse optimal zu gewährleisten.

6) Erfolgsmessung: Die Entwicklung aller vorgestellten Kompetenzen erfordert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und trägt der überaus bedeutsamen Funktion des Beschwerdemanagements Rechnung, aus Informationen über Unzufriedenheit ein Maximum an Anregungen für Verbesserungen und Weiterentwicklungen zu extrahieren. Um diesen Lerneffekt aus einem Beschwerdemanagement auch wirklich realisieren zu können und so bares Geld zu sparen, muss die Unternehmung über die entsprechenden Fähigkeiten im Controlling und Reporting verfügen.

1.4 Datenerhebung und Methodik

Zwecks empirischer Erhebung des Status quo des Beschwerdemanagements bei Schweizer Grossunternehmen wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher sich in stringenter Weise an den besagten Kompetenzfeldern orientiert. Die Beurteilung der einzelnen Variablen erfolgte zumeist anhand einer siebenteiligen Skala, wobei die beiden Extrempole auf den jeweiligen Fragecharakter abgestimmt wurden. Fragen mit weitgehend globalem Charakter wurden mit den Extrempolen „trifft gar nicht zu“ und „trifft voll zu“ versehen. Demgegenüber wurden bei Fragen, welche innerhalb der jeweiligen Kompetenzfelder auf einen konkreten Handlungsbedarf schliessen lassen, zunächst die Wichtigkeit und anschliessend die Umsetzung des Aspekts im Unternehmen abgefragt. Wo operativ sinnvoll bzw. insbesondere bei komplexen Aufgabengebieten, wurde ebenfalls auf eine siebenstufige Skala zurückgegriffen. Bei eher wenig komplexen Umsetzungsfeldern erfolgte die Abfrage des Realisierungsgrades mittels dichotomer Skala.

Die vorliegende Untersuchung wurde – nach erfolgter telefonischer Kontaktaufnahme zu den relevanten Entscheidungsträgern – mittels Online-Befragung durchgeführt. Adressaten der Umfrage waren Schweizer Grossunternehmen verschiedener Branchen. Aus der Grundgesamtheit (2000 Top-Unternehmen der

Schweiz) wurden die rund 500 grössten Unternehmen anhand des Umsatzvolumens selektiert. Anzumerken ist, dass innerhalb der Bankenbranche auch kleinere Unternehmen miteinbezogen wurden. Letztlich nahmen insgesamt 140 Firmen an der Untersuchung teil. Die Branchenverteilung der Teilnehmer lässt sich nachstehender Abbildung entnehmen.

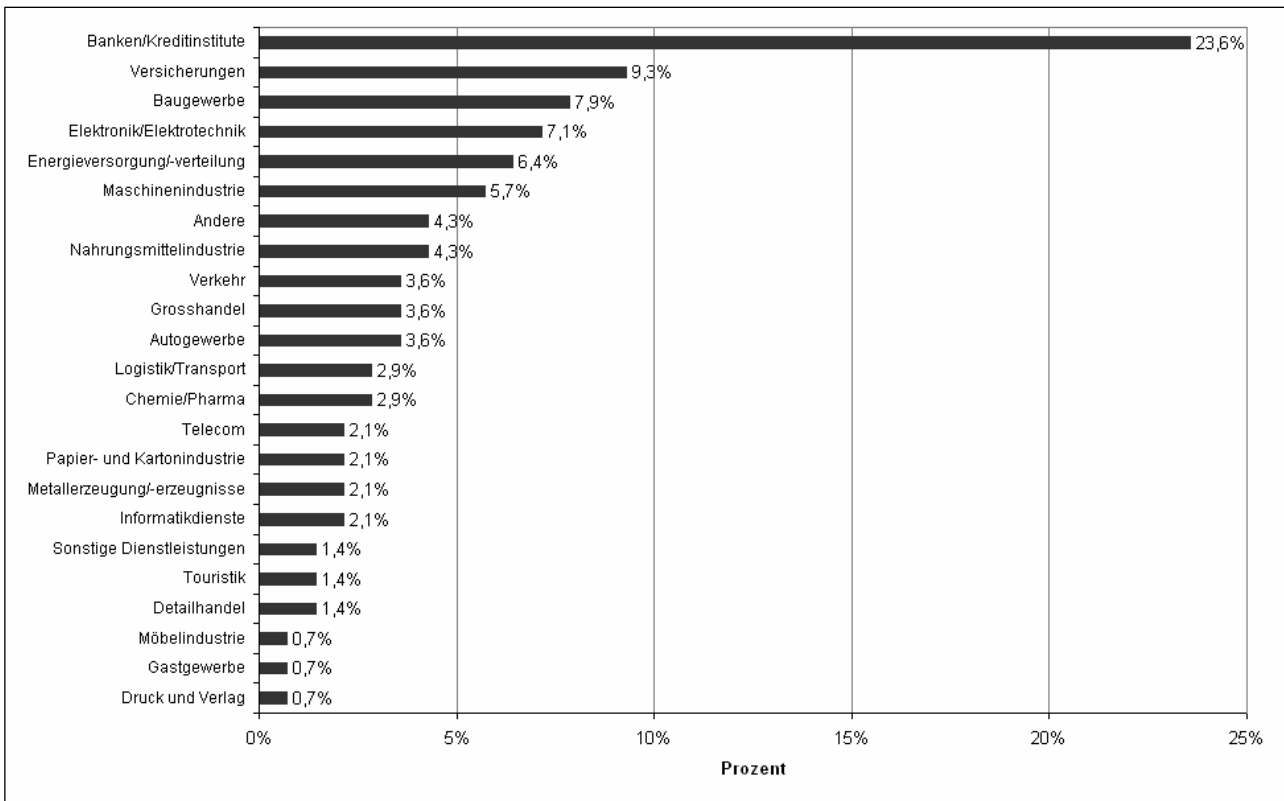


Abbildung 3: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer [n = 140]

Die hohen Teilnehmerzahlen in den Branchen Banken/Kreditinstitute (23.6%), Versicherungen (9.3%), Baugewerbe (7.9%), Elektronik/Elektrotechnik (7.1%) sowie Energieversorgung/-verteilung (6.4%) rechtfertigen eine spezifische Betrachtungsweise im Rahmen der Detailergebnisse, wobei innerhalb der Bankenbranche drei Subsegmente nach Anzahl Mitarbeitern (>1000 Mitarbeiter, 250-1000 Mitarbeiter, <250 Mitarbeiter) unterschieden wurden.

Die 140 befragten Führungskräfte aus den verschiedenen Branchen nehmen mehrheitlich leitende Funktionen in den Bereichen Customer Care/Kundenservice und CRM (22.1%) oder dem Qualitätsmanagement wahr (17.9%). Bei knapp 13% der Befragten handelt es sich um den/die MarketingleiterIn, bei 12.1% um den CEO oder ein Mitglied der Geschäftsleitung und bei 11.4% um den/die LeiterIn des Beschwerdemanagements. Aufgrund der jeweiligen Funktionen der befragten Entscheidungsträger kann von einer zuverlässigen Basis hinsichtlich Beurteilung der Ergebnisse ausgegangen werden.

2 Die zentralen Ergebnisse im Überblick

Im Folgenden werden die zusammenfassenden Studienergebnisse der für das Beschwerdemanagement relevanten Kompetenzbereiche als Bestandteile des CRM-Frameworks (vgl. Abbildung 4) dargestellt und kommentiert.

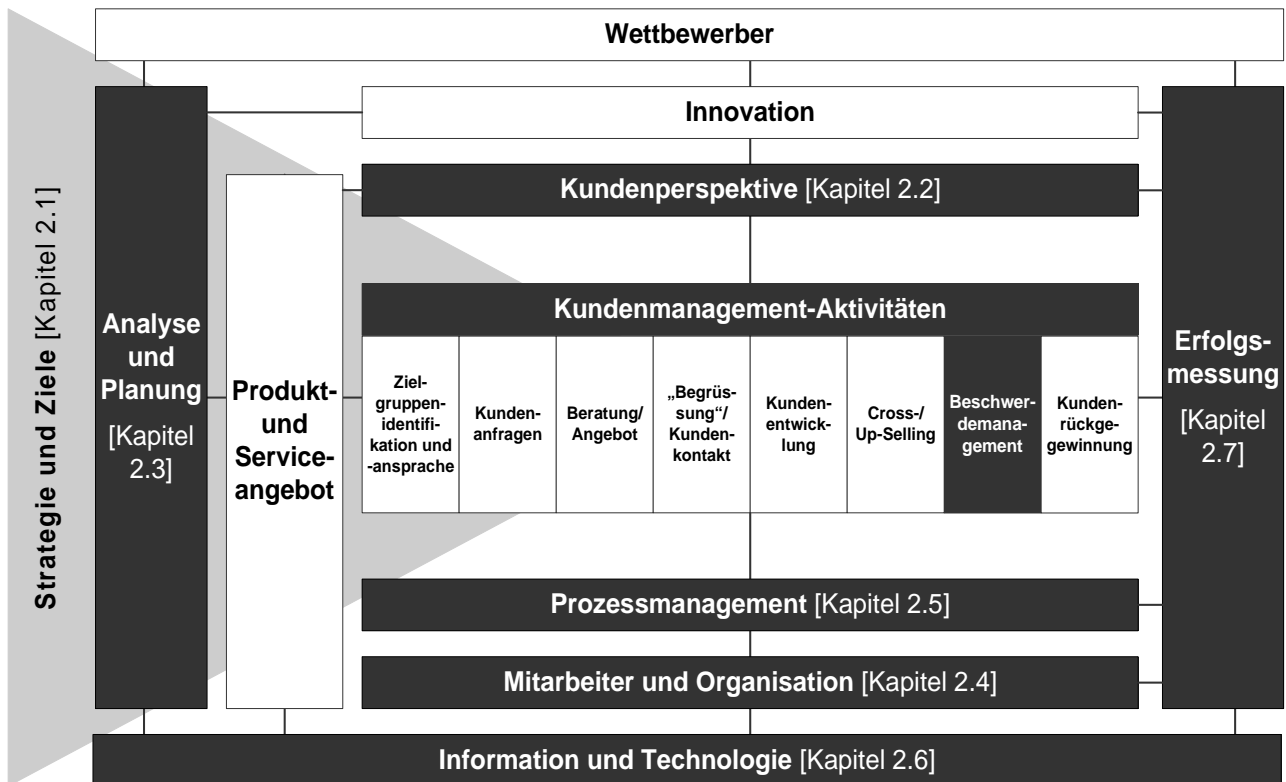


Abbildung 4: Relevante Kompetenzbereiche innerhalb des CRM-Frameworks

Quelle: Stadelmann/Wolter, 2007.

2.1 Strategische Ausrichtung und Ziele des Beschwerdemanagements

«Dem Beschwerdemanagement wird ein hoher Stellenwert beigemessen im CRM»

Ogleich in Wissenschaft und Praxis Einigkeit darüber besteht, dass Unternehmen aller Branchen und Gröskategorien zusehends die Notwendigkeit erkennen, sich über die Beziehung zu und mit ihren Kunden profilieren zu müssen, illustrieren die Ergebnisse, dass sich die befragten Schweizer Unternehmen im Mittel auch heute noch mehrheitlich durch ihre Produkte und Dienstleistungen differenzieren. Weiter lässt sich jedoch feststellen, dass die Kundenbedürfnisse bzw. die Kundenzufriedenheit – unabhängig von der strategischen Ausrichtung – bei Schweizer Firmen weitgehend im Zentrum unternehmerischen Handelns stehen. Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass das Beschwerdemanagement als zentraler Baustein im gesamten Kundenbeziehungsmanagement mehrheitlich akzeptiert ist (vgl. Abbildung 5). Besonders hohe Akzeptanz genießt dieser Funktionsbereich bei Banken mit über 1000 Mitarbeitenden und im Baugewerbe. Die

geringsten Stellenwerte im Rahmen des CRM werden dem Beschwerdemanagement demgegenüber bei kleineren Banken (<250 Mitarbeiter) und Unternehmen der Branche Energieversorgung/-verteilung beigemessen. Dementsprechend verfügen die Unternehmen besagter Branchen auch über unterschiedlich ausgereifte Beschwerdemanagementkonzepte. Insgesamt stimmen lediglich 26.4% der befragten Unternehmen der Aussage „wir haben ein Beschwerdemanagement-Konzept, in welchem die entsprechenden Ziele und Aufgaben eindeutig definiert sind“ voll zu (Skalenwert 7).

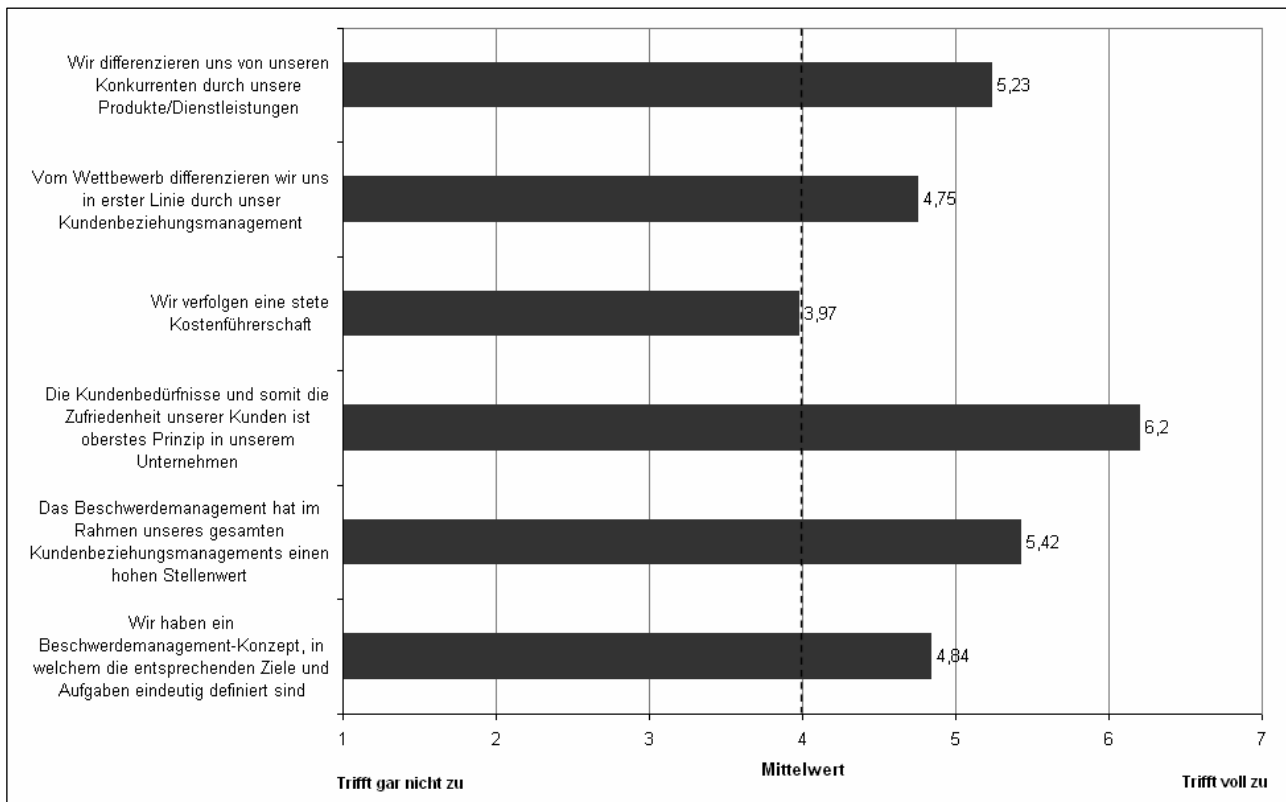


Abbildung 5: Strategische Grundhaltung und Stellenwert des Beschwerdemanagements [n=140]

«Die Wiederherstellung von Zufriedenheit – als wesentliche Grundlage für Einstellungsverbesserungen, Kundenbindung und Markentreue – ist die zentrale Zielgrösse im Beschwerdemanagement»

Das Beschwerdemanagement verfolgt unterschiedliche Zielsetzungen mit strategischem Charakter. Die (Wieder-)Herstellung von Kundenzufriedenheit durch Ausbessern der Versäumnisse und damit die Sicherstellung einer erhöhten Kundenbindung sowie die Imageförderung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie (Wettbewerbsvorteil „Kundenorientierung“) werden bei Schweizer Unternehmen als wichtigste Zielgrössen erachtet (vgl. Abbildung 6). Die Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte durch Anregung positiver Mundwerbung der Beschwerdeführer (Weiterempfehlung) sowie der Empfang von Frühwarnsignalen im Sinne der Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen für Verbesserungen (Innovations- und Qualitätsmanagement) werden ebenfalls als sehr wichtig eingestuft.

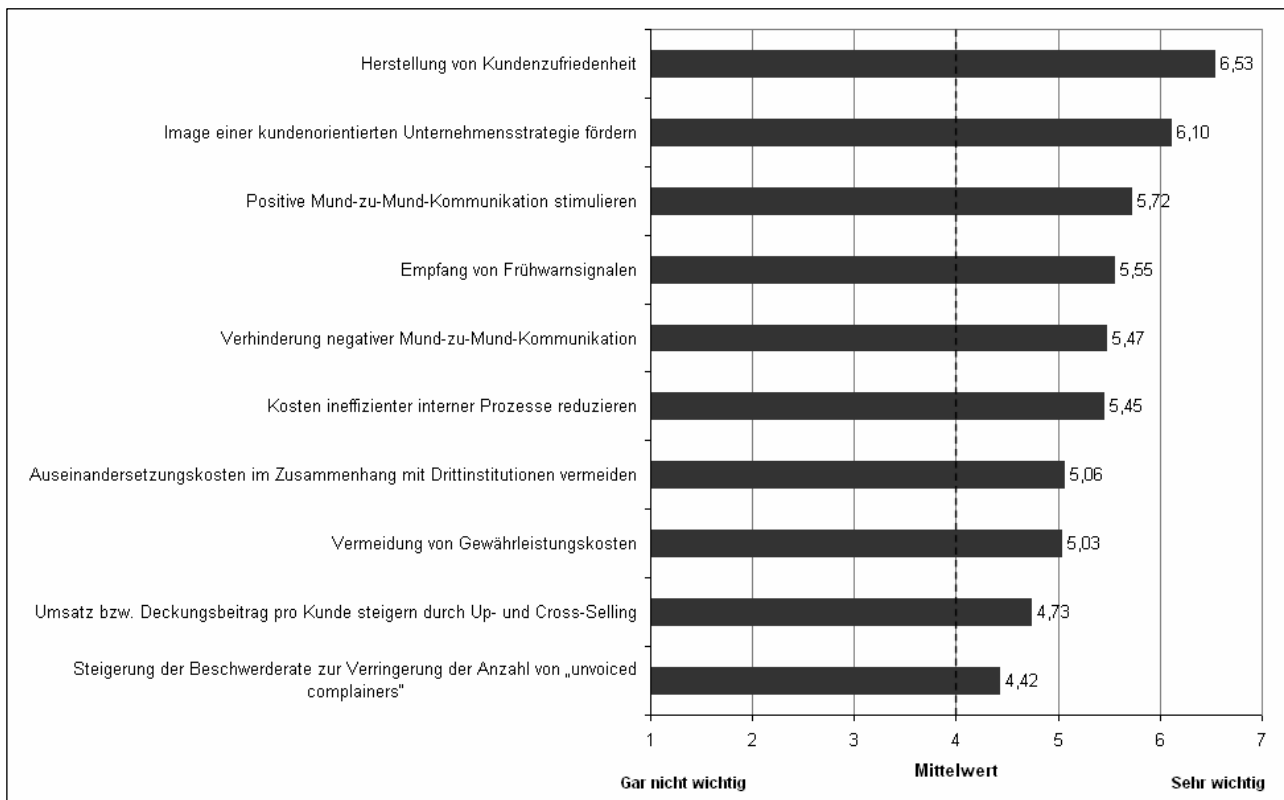


Abbildung 6: Wichtigkeit der einzelnen Ziele im Beschwerdemanagement [n=140]

Demgegenüber spielen monetäre Ziele wie Kostensenkungen und Erwartungen an direkte Umsatzwirkungen des Beschwerdemanagements eine sekundäre Rolle. Obschon die empirische Beschwerdeforschung belegt, dass sich ein Grossteil der unzufriedenen Kunden nicht beschwert und eine andere Reaktionsform – Abwanderung zur Konkurrenz oder Diffusion von Unzufriedenheit gegenüber anderen Nachfragern – wählt (vgl. bspw. Adamson 1993), nimmt die Steigerung der Beschwerderate zur Verringerung der Anzahl von „unvoiced complainers“ im Rahmen der Zielsetzungen eine relativ unwichtige Rolle ein. Einzig bei grösseren Banken (Wichtigkeitsgrad 5.56) und bei Unternehmen der Branche Elektronik/Elektrotechnik (Wichtigkeitsgrad 5.40) wird diesem Aspekt eine überdurchschnittliche Wichtigkeit beigemessen. Dies deutet auf die Tatsache hin, dass die Behandlung von Reaktionen unzufriedener Kunden durch den Grossteil der Schweizer Anbieter auch heute noch passiv-reaktiv und damit eher unsystematisch erfolgt.

2.2 Einnahme der Kundenperspektive

«Schweizer Unternehmen verfügen mehrheitlich über keinerlei Indikation, wie gut es ihnen gelingt, unzufriedene Kunden zur Beschwerde zu bewegen»

Wie eingangs erwähnt, nehmen die befragten Unternehmen Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung als unternehmerische Zielsetzungen und damit das Beschwerdemanagement als wichtiges Element einer Kundenbindungsstrategie ernst. Es erscheint daher konsequent, den zugehörigen Massnahmen zur Einnahme der Kundenperspektive eine entsprechende Wichtigkeit beizumessen. So werden bei den befragten Un-

ternehmen Anstrengungen zur Messung der Kundenzufriedenheit als wichtig angesehen (Wichtigkeitsgrad 5.79) und auch weitgehend umgesetzt. Die Kenntnis der Anteile der unzufriedenen resp. abwanderungsgefährdeten Kunden werden demgegenüber als verhältnismässig wenig wichtig eingestuft (vgl. Abbildung 7)

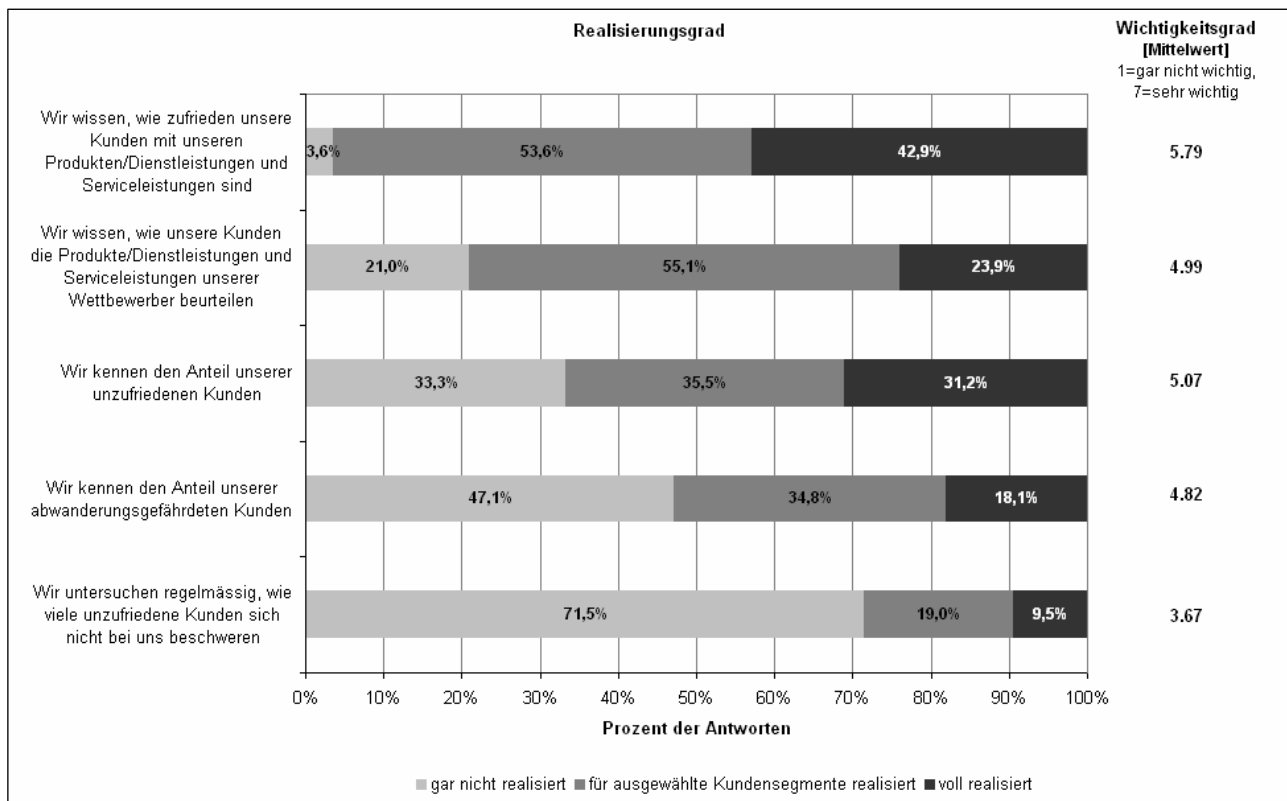


Abbildung 7: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad bezüglich der Aspekte zur Einnahme der Kundenperspektive [n=140]

Darüber hinaus kommen regelmässigen Untersuchungen zur Messung der Anzahl unzufriedener Kunden, die sich nicht beim Unternehmen beschweren, eine untergeordnete Rolle zu (Wichtigkeitsgrad 3.67). Dies unterstreicht den im Rahmen der Zielsetzungen beobachteten geringen Wichtigkeitsgrad bezüglich der Steigerung der Beschwerderate zur Verringerung der Anzahl „unvoiced complainers“ und belegt, dass bei einer Vielzahl von Unternehmen der Erkenntnis, dass unzufriedene Kunden – anstatt sich zu beschweren – über ihre negativen Erfahrungen mit ihrem Bekanntenkreis reden und/oder unmittelbar den Anbieter wechseln, fälschlicherweise wenig Beachtung geschenkt wird.

Eine zentrale Aufgabe im Rahmen dieses Kompetenzbereichs besteht in der Erhebung des Anteils der unzufriedenen Kunden, womit sich im Nachgang feststellen lässt, inwieweit sich das Ausmass der Kundenunzufriedenheit im Beschwerdeaufkommen widerspiegelt. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass dies in der Schweizer Unternehmenspraxis keineswegs der Fall ist. Lediglich ein knappes Drittel der befragten Unternehmen kennt den Anteil der unzufriedenen Kunden ohne Einschränkung (vgl. Abbildung 7). 35.5% geben an, über die entsprechende Kenntnis für ausgewählte Kundensegmente zu verfügen, wohingegen ein Drittel (33.3%) diesbezüglich keine Kenntnisse aufweist. Noch geringer ist das Wissen über die Abwande-

rungsgefahr der Kunden bei den befragten Unternehmen. Nur eine Minderheit von 18.1% kennt den Anteil ihrer abwanderungsgefährdeten Kunden einschränkungslos. Schliesslich erfolgt in 71.5% der Unternehmen keine regelmässige Untersuchung des Verhältnisses der Beschwerdeführerzahl zur Gesamtzahl aller unzufriedenen Kunden. Die meisten Schweizer Unternehmen verfügen somit über keinerlei Indikation, wie gut es ihnen gelingt, unzufriedene Kunden zur Beschwerde zu bewegen.

2.3 Analyse und Planung

«Das Beschwerdemanagement geniesst einen geringen Stellenwert als Bestandteil des gesamten Kundenwissensmanagement»

Trotz der eingangs konstatierten hohen Bedeutung des Beschwerdemanagements im Kundenbeziehungsmanagement, wird diesem im Rahmen des Kundenwissensmanagement als Teilbereich des CRM ein weit geringerer Stellenwert beigemessen. Als Ursache ist einerseits die vielerorts fehlende Implementierung des Kundenwissensmanagements als strategisches Handlungsfeld im CRM denkbar, andererseits die generell (zu) geringe Priorität des Customer Knowledge Management. Dementsprechend werden Informationen aus dem Beschwerdemanagement in der Schweizer Unternehmenspraxis kaum mit anderen Marktforschungsdaten abgeglichen.

«Insgesamt überzeugen Schweizer Unternehmen durch einen guten Erfüllungsgrad in der quantitativen Analyse von Beschwerden, wohingegen Mängel bei qualitativen Ansatzpunkten klar erkennbar sind»

Durch die Güte dieses Kompetenzbereichs soll das Unternehmen zunehmend in die Lage versetzt werden, von der Problemdiagnose zur effektiven Problemprävention zu gelangen. Hierfür bedarf es sowohl quantitativer als auch qualitativer Ansatzpunkte im Rahmen der Beschwerdeanalyse. Quantitative Analysen aufkommender Beschwerden sowie eine entsprechende Differenzierung (z.B. nach Produkten/Dienstleistungen, Kundensegmenten) werden bei den befragten Unternehmen weitgehend als wichtig erachtet und grösstenteils auch umgesetzt (vgl. Abbildung 8). Auf weitere statistische Auswertungen wird jedoch verhältnismässig wenig Wert gelegt (Wichtigkeitsgrad 3.90). Als wichtigen Aspekt im Rahmen der Analyse- und Planungskompetenzen sieht die Mehrheit der Befragten insbesondere die systematische Ursachenanalyse wichtiger Kundenprobleme (Wichtigkeitsgrad 5.71). Diese wird im betrieblichen Alltag branchenübergreifend auch weitgehend realisiert (Umsetzungsgrad 5.39).

Nach erfolgter Ursachenanalyse gilt es für ein Unternehmen in einem nächsten Schritt anhand geeigneter Planungsinstrumente sicherzustellen, dass die Ursachen beseitigt und Prozesse sowie allfällige Produkte/Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Kundenwünsche angepasst werden. Der Nutzen von Vorschlägen besonders kritischer Kunden durch Kundenforen und/oder Fokusgruppen wird bei den befragten Unternehmen mehrheitlich verkannt (Wichtigkeitsgrad 3.94) und folglich kaum praktiziert (Realisierungs-

grad 3.45). Insbesondere durch Fokusgruppen – als eine spezielle Form qualitativer Marktforschung – liesse sich das Kundenfeedback kostengünstig, schnell und effektiv erzielen. Ebenso wird ein Benchmarking der eigenen Beschwerdemanagement-Praxis mit der anderer Unternehmungen kaum durchgeführt (Umsetzungsgrad 2.46).

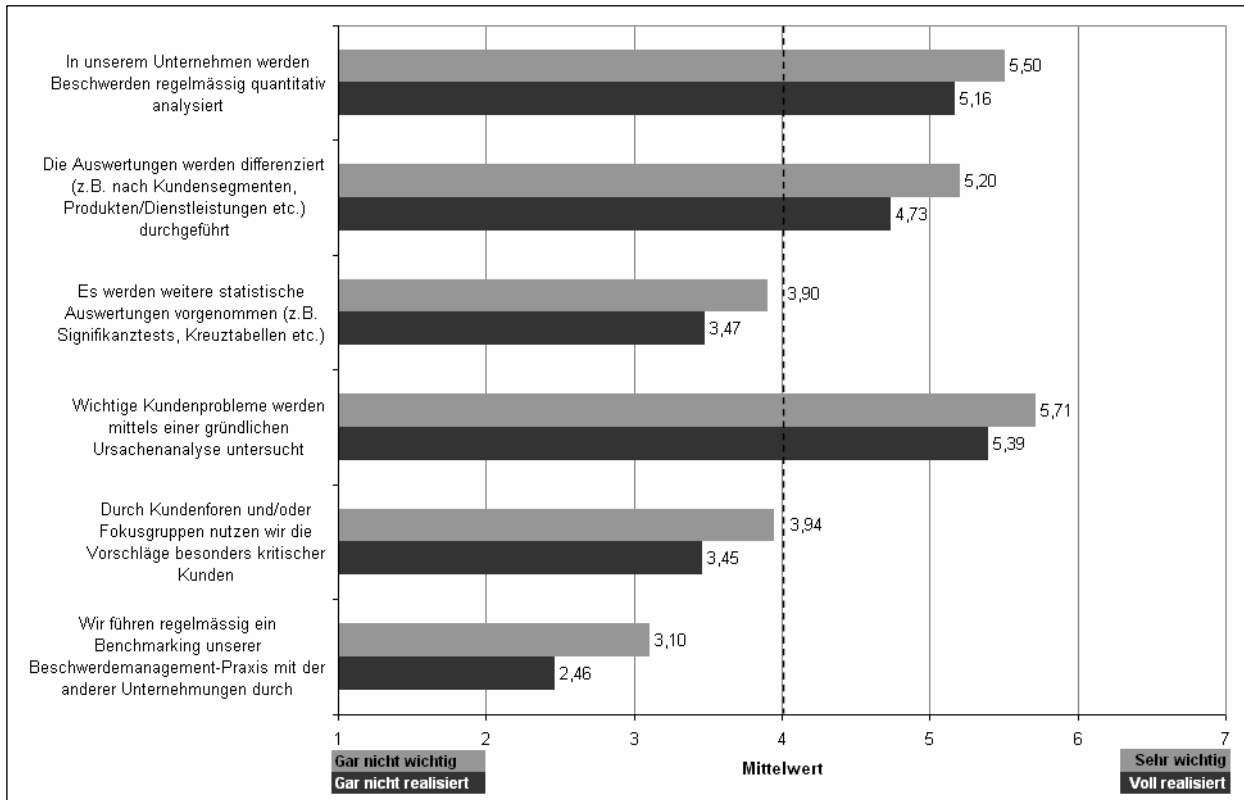


Abbildung 8: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad bezüglich der Analyse- und Planungsaspekte [n=140]

2.4 Mitarbeiter

«Das Beschwerdemanagement wird von der Unternehmensführung mehrheitlich akzeptiert»

Es ist von zentraler Wichtigkeit, dass sämtliche Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen – insbesondere auch das Top-Management – davon überzeugt sind, dass *Beschwerden als Chance* und nicht als abzuwehrende Gefahr zu interpretieren sind. Untersucht man nun, wie die für ein Beschwerdemanagement relevanten Werte in der Unternehmenskultur verankert sind und sich im Verhalten der Führungskräfte widerspiegeln, zeigt sich ein in der Regel zufrieden stellendes Bild. So werden Beschwerden in der Schweizer Unternehmenspraxis bei sämtlichen Mitarbeitern und Führungskräften mehrheitlich als Chance angesehen, obgleich lediglich 36% aller Befragten diese Aussage als zutreffend oder gar voll zutreffend erachten (Skalenwerte 6 und 7). Weitere 34% bringen eine vorsichtige Zustimmung zum Ausdruck (Skalenwert 5). Diese grundsätzliche Akzeptanz spiegelt sich auch im Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter wider.

«Mitarberspezifische Aspekte werden in der Umsetzung stark vernachlässigt; so wird kundenorientiertes Problemlösungsverhalten in kaum einem Unternehmen durch ein Anreizsystem gefördert»

Spezifische Zielsetzungen sowie Budgetvorgaben für den Bereich Beschwerdemanagement werden branchenübergreifend nicht durchgehend als wichtig angesehen (Wichtigkeitsgrad 4.85). Die Folge davon ist ein entsprechend ausbaufähiger Umsetzungsgrad (vgl. Abbildung 9). Im Rahmen der einzelnen personalpolitischen Massnahmen, welche Unternehmen einsetzen sollten, um geeignete Mitarbeiter für das Beschwerdemanagement zu gewinnen und eine zielführende Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, werden vor allem die Entwicklung kundenorientierter Richtlinien und Verhaltensstandards (Wichtigkeitsgrad 5.04) sowie die Kommunikation der Ziele und des Nutzens des Beschwerdemanagements (Wichtigkeitsgrad 5.07) als wichtig eingestuft.

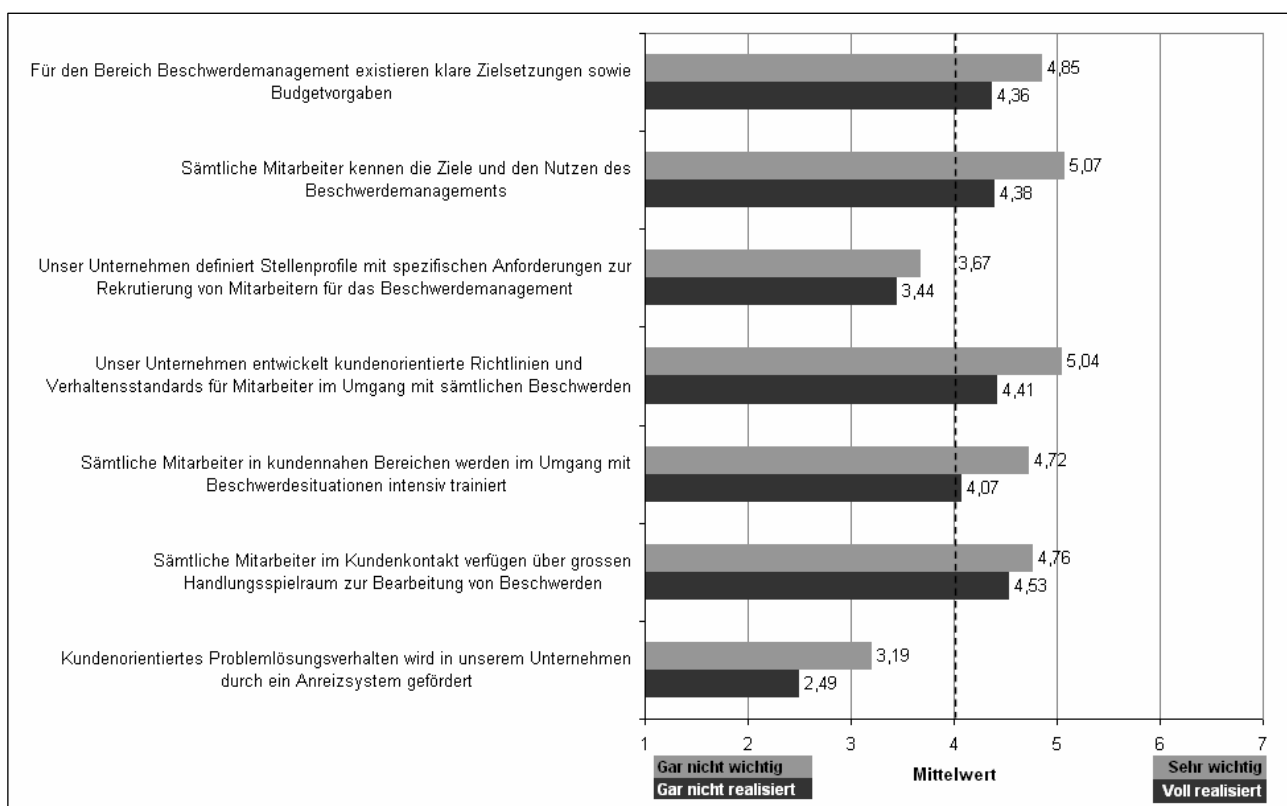


Abbildung 9: Wichtigkeits- und Realisierungsgrade bezüglich der Mitarbeiteraspekte [n=140]

In Bezug auf sämtliche Ziele im Bereich Mitarbeiterkompetenzen entspricht der Realisierungsgrad jedoch nicht der Wichtigkeitseinschätzung (vgl. Abbildung 9). Besonders tiefe Realisierungsgrade lassen sich bei folgenden Aspekten erkennen:

- Die Definition von Stellenprofilen mit spezifischen Anforderungen zur Rekrutierung von Mitarbeitern für das Beschwerdemanagement ist keineswegs die Regel (Umsetzungsgrad 3.44).
- Darüber hinaus findet ein intensives Training für Mitarbeiter im Umgang mit Beschwerdesituationen mehrheitlich kaum statt (Umsetzungsgrad 4.07).
- Schliesslich ist ein Anreizsystem, anhand welches kundenorientiertes Problemlösungsverhalten gefördert wird, weitgehend inexistent (Umsetzungsgrad 2.49).

«In den meisten Unternehmen trägt die Geschäftsleitung die Gesamtverantwortung für den Bereich Beschwerdemanagement»

Die Gesamtverantwortung für den Bereich Beschwerdemanagement ist in der Schweizer Unternehmenspraxis nicht einheitlich gelöst, wenngleich sich klare Schwerpunkte abzeichnen. So liegt bei 42.1% der befragten Unternehmen die Gesamtverantwortung direkt bei der Geschäftsleitung. Dies vermag die Wichtigkeit zu unterstreichen, welche dem Beschwerdemanagement von der Unternehmensleitung beigemessen wird. Bei lediglich 6.4% der befragten Unternehmen existiert keine eindeutige Zuweisung der Gesamtverantwortung.

2.5 Prozessmanagement

«Die Messung der Akzeptanz von Beschwerdemanagement-Prozessen seitens Kunden und Mitarbeitern wird weitgehend vernachlässigt»

Alle Beschwerdemanagementprozesse müssen aktiv im Rahmen eines Qualitätssystems definiert, gestaltet und – unter Einbezug entsprechender Controllingmechanismen – gesteuert werden. Diese Notwendigkeit wird in der Schweizer Unternehmenspraxis mehrheitlich erkannt (vgl. Abbildung 10).

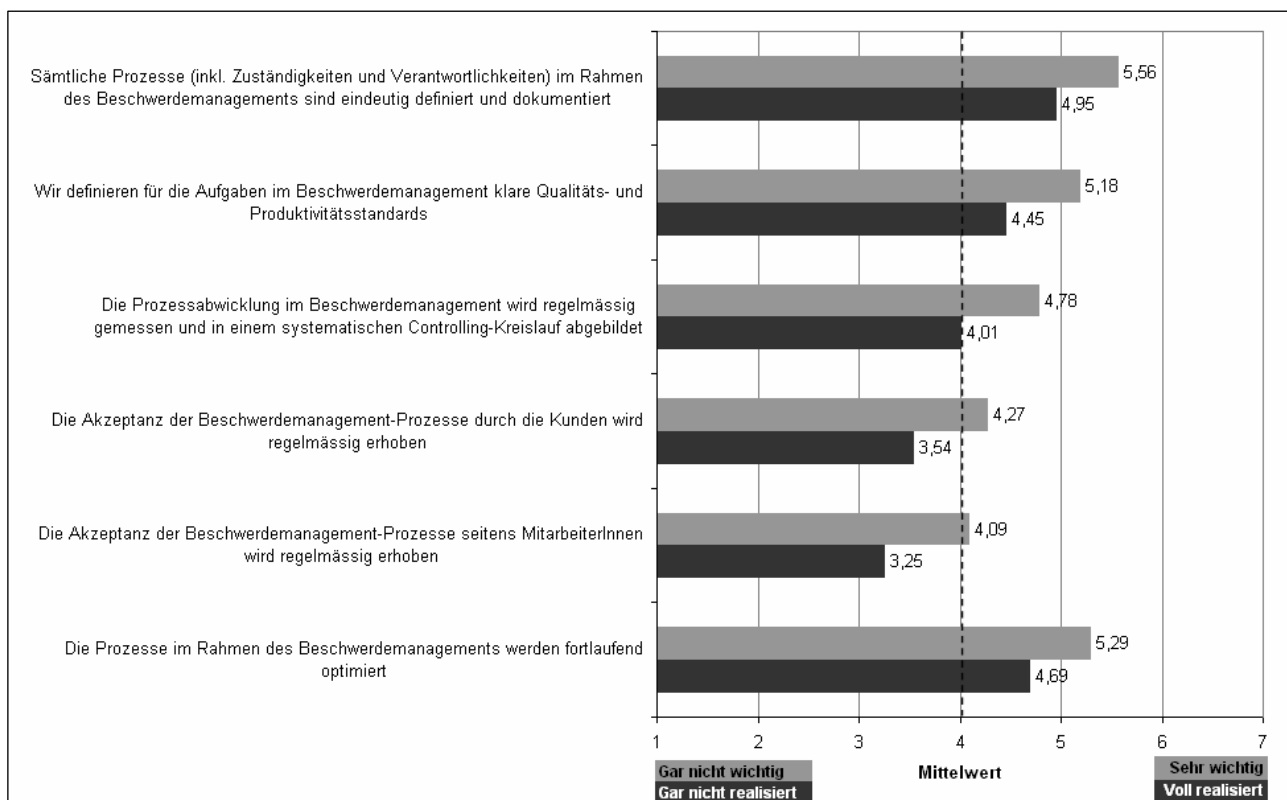


Abbildung 10: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad bezüglich der Prozessmanagementaspekte [n=140]

So werden der Definition klarer Qualitäts- und Produktivitätsstandards für die Aufgaben im Beschwerdemanagement sowie der fortlaufenden Prozessoptimierung vergleichsweise hohe Wichtigkeitswerte beigemessen, wenngleich der Umsetzungsstatus bei beiden Aspekten nicht dem Wichtigkeitsurteil entspricht. Ein

relativ hohes Realisierungsdefizit ergibt sich darüber hinaus bei der regelmässigen Messung der Prozessabwicklung im Beschwerdemanagement und einer entsprechenden Abbildung in einem systematischen Controlling-Kreislauf. Die Wichtigkeit der Akzeptanzmessung von Beschwerdemanagement-Prozessen seitens Kunden und Mitarbeitern werden in der Schweizer Unternehmenspraxis grösstenteils verkannt.

«Eine Vielzahl von Unternehmen verzichtet auf die Einrichtung und aktive Kommunikation von Beschwerdekä­nen zur Feedbackintensivierung»

Studien belegen, dass branchenübergreifend durchschnittlich 50% bis 80% der unzufriedenen Kunden darauf verzichten, ihre Beschwerde gegenüber der betroffenen Unternehmung vorzubringen (vgl. Stauss/Seidel 2002). Stattdessen wandern unzufriedene Kunden ab und/oder betreiben negative Mundwerbung. Demzufolge muss ein Unternehmen mittels beschwerdestimulierender Massnahmen versuchen, diesen Verhaltensweisen entgegenzuwirken und die Beschwerdebarrieren abzubauen, damit unzufriedene Kunden dazu veranlasst werden, ihre Beschwerde unmittelbar an die Unternehmung zu richten. Vielerorts mangelt es noch an entsprechenden Verhaltensweisen. So bestätigen lediglich 34% der befragten Unternehmen die Aussage „wir machen es unseren Kunden aufgrund speziell eingerichteter Kanäle leicht, sich zu beschweren“, 31% gar mit Nachdruck. 21% signalisieren eine vorsichtige Zustimmung, wohingegen knapp 40% kaum entsprechende Anstrengungen verfolgen.

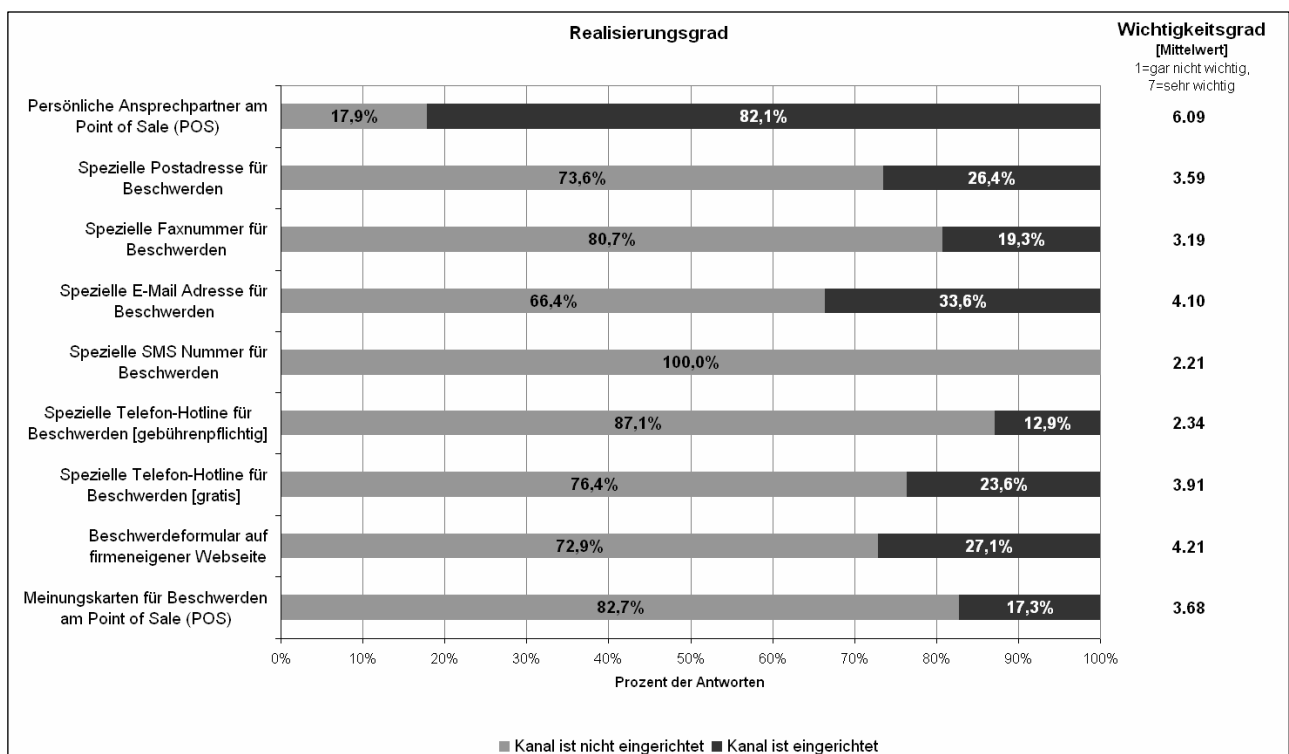


Abbildung 11: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad bezüglich der Einrichtung von Beschwerdekä­nen [n=140]

Durch die Einrichtung von Beschwerdekä­nen werden dem Beschwerdeführer verschiedene Wege zur Artikulation seiner Beschwerde angeboten. Grundsätzlich kann eine Unternehmung persönliche, schriftliche, telefonische sowie elektronische Kanäle einrichten und diese durch organisatorische Einheiten besetzen

lassen. Dabei ist der Aufbau von unterschiedlichen Kanälen je nach Branche, Kundenpräferenzen und unternehmerischer Ressourcenausstattung zweckmässig resp. überhaupt möglich. Der persönliche Ansprechpartner im Kundenkontakt gilt hier als der wichtigste Beschwerdekanal (6.09). An zweiter und dritter Stelle stehen mit der Beschwerdemaske auf der firmeneigenen Webseite (4.21) und der speziellen E-Mail Adresse für Beschwerden bereits elektronische Beschwerdekanäle (vgl. Abbildung 11).

Die Rangordnung bezüglich Einrichtung von Beschwerdekanälen erstaunt wenig, da diese weitestgehend der Wichtigkeitseinschätzung entspricht. Bemerkenswert ist allerdings, dass ein Grossteil der befragten Unternehmen auf die Einrichtung spezieller Beschwerdekanäle verzichtet. 76.4% der Befragten verfügt über keine spezielle gebührenfreie Telefonnummer und 87.1% hat auch keine spezielle kostenpflichtige Telefon-Hotline. Knapp 73% bietet ihren Kunden keine Möglichkeit der Beschwerde auf der unternehmenseigenen Webseite und in etwa gleichem Umfang (73.6%) verzichten die befragten Unternehmen darauf, ihren Kunden eine spezielle postalische Adresse zur Artikulation ihrer Beschwerde bereitzustellen. Der Zielsetzung, die Feedback-Kanäle zu öffnen und dabei Informationsverlust wie Versickern oder interessensbedingten Verzerrungen vorzubeugen, wird somit kaum Beachtung geschenkt.

«Eine aktive Kommunikation der eingerichteten Beschwerdekanäle wird zwar als wichtig erachtet, ist aber nicht entsprechend umgesetzt»

Eine aktive Kommunikation der Beschwerdekanäle ist notwendig, um die Kunden zur Beschwerdeartikulation aufzufordern und über die bestehenden Beschwerdewege zu informieren. Die befragten Unternehmen erkennen dabei mehrheitlich die Notwendigkeit, ihre Kunden über die Existenz der Beschwerdekanäle mittels aktiver Kommunikation in Kenntnis zu setzen (Wichtigkeitsgrad 5.32). Die tatsächliche Umsetzung einer systematischen Kommunikation trägt der Wichtigkeitseinschätzung jedoch nicht gebührend Rechnung. So wird im Durchschnitt lediglich ein Wert von 4.23 auf der Umsetzungsskala erreicht. Als verhältnismässig wenig wichtig wird die Schaffung von Anreizen für Kunden zur Beschwerdestimulierung angesehen (3.36). Der Einsatz entsprechender Mittel erfolgt bei Schweizer Unternehmen so gut wie gar nicht (2.21).

«Auch im Rahmen der Annahme und Bearbeitung von Beschwerden bestehen noch erhebliche Umsetzungslücken»

Im Erstkontakt mit dem unzufriedenen Kunden ist es von zentraler Wichtigkeit, dass ausnahmslos alle Beschwerden schnell und korrekt an die zuständigen Stellen weitergeleitet werden. Zudem gilt es das gesamte Kundenkontaktpersonal bzw. insbesondere dasjenige, welches die Beschwerden entgegennimmt, auf diese Situation vorzubereiten. Diese Notwendigkeiten werden von den befragten Unternehmen als entsprechend wichtig angesehen (vgl. Abbildung 12). Wird die Differenz zwischen dem durchschnittlichen Wichtigkeits- und Realisierungsgrad als Indikator für Umsetzungslücken herangezogen, so besteht bezüglich der Existenz klarer Richtlinien und Verhaltensregeln für die Reaktion auf Beschwerden ein beachtliches Defizit.

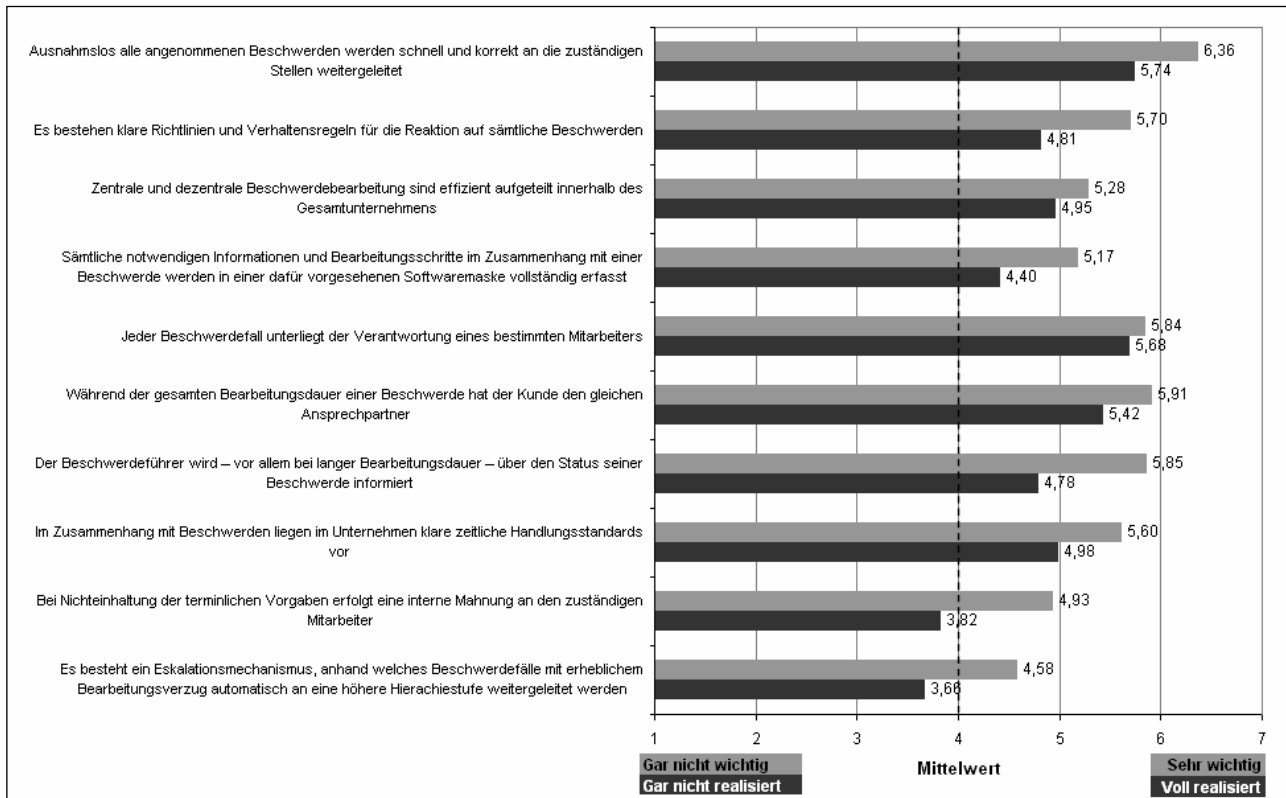


Abbildung 12: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad bezüglich der Annahme und Bearbeitung von Beschwerden [n=140]

Die grössten Handlungsnotwendigkeiten im Zusammenhang mit der *Beschwerdebearbeitung* bestehen insbesondere bei folgenden Aspekten: Mahnung des zuständigen Mitarbeiters bei Nichteinhaltung von Zeitstandards (Skalendifferenz 1.11), Information des Beschwerdeführers bei langer Bearbeitungsdauer (Skalendifferenz 1.07) und automatische Weiterleitung stark verzögerter Beschwerdefälle an eine höhere Hierarchiestufe (Skalendifferenz 0.92). Die besagten Handlungsnotwendigkeiten sprechen dafür, dass es allenthalben am Einsatz einer Beschwerdemanagementsoftware mangelt, welche in der Lage ist, diese Aktivitäten gezielt zu unterstützen.

«Die unternehmensseitige abschliessende Antwort auf eine Beschwerde wird grösstenteils individuell gestaltet»

Die grosse Mehrheit der Unternehmen hält es für wichtig, dass sämtliche Beschwerdeführer – unabhängig vom Beschwerdekanaal – eine Eingangsbestätigung und eine abschliessende Antwort auf die Beschwerde erhalten (Wichtigkeitsgrad 5.75). Diese Handlungsintention wird jedoch nicht entsprechend umgesetzt (Realisierungsgrad 4.76). Im Kontrast dazu wird die abschliessende Antwort auf die Beschwerde mehrheitlich individuell gestaltet. Die Beschwerdeführer sollten zudem eine angemessene Wiedergutmachung für die erlebten Unannehmlichkeiten erhalten. Dieser Aspekt wird von den befragten Unternehmen erstaunlicherweise als verhältnismässig wenig wichtig eingestuft (Wichtigkeitsgrad 4.75) und wird dementsprechend nicht konsequent praktiziert (Realisierungsgrad 4.43).

2.6 Information und Technologie

«Die Unterstützung der Prozesse im Beschwerdemanagement durch eine Software wird mehrheitlich als sehr wichtig angesehen. Die Umsetzung zeigt jedoch – insbesondere bezüglich der gewünschten Funktionalitäten – klare Defizite»

Dem Grossteil der befragten Unternehmen erscheint es unabdingbar, dass zur Erfüllung der Aufgaben im Beschwerdemanagement eine Software eingesetzt wird (Wichtigkeitsgrad 5.34). Der entsprechende Realisierungsgrad fällt jedoch weit geringer aus (Umsetzungsgrad 4.37). Die Branchenbetrachtung zeigt, dass der höchste Realisierungsgrad bei Unternehmen der Branche Elektronik/Elektrotechnik (5.90) erreicht wird, während Kleinbanken (<250 Mitarbeiter) mit einem Umsetzungsgrad von 1.47 die geringste Realisierung aufweisen.

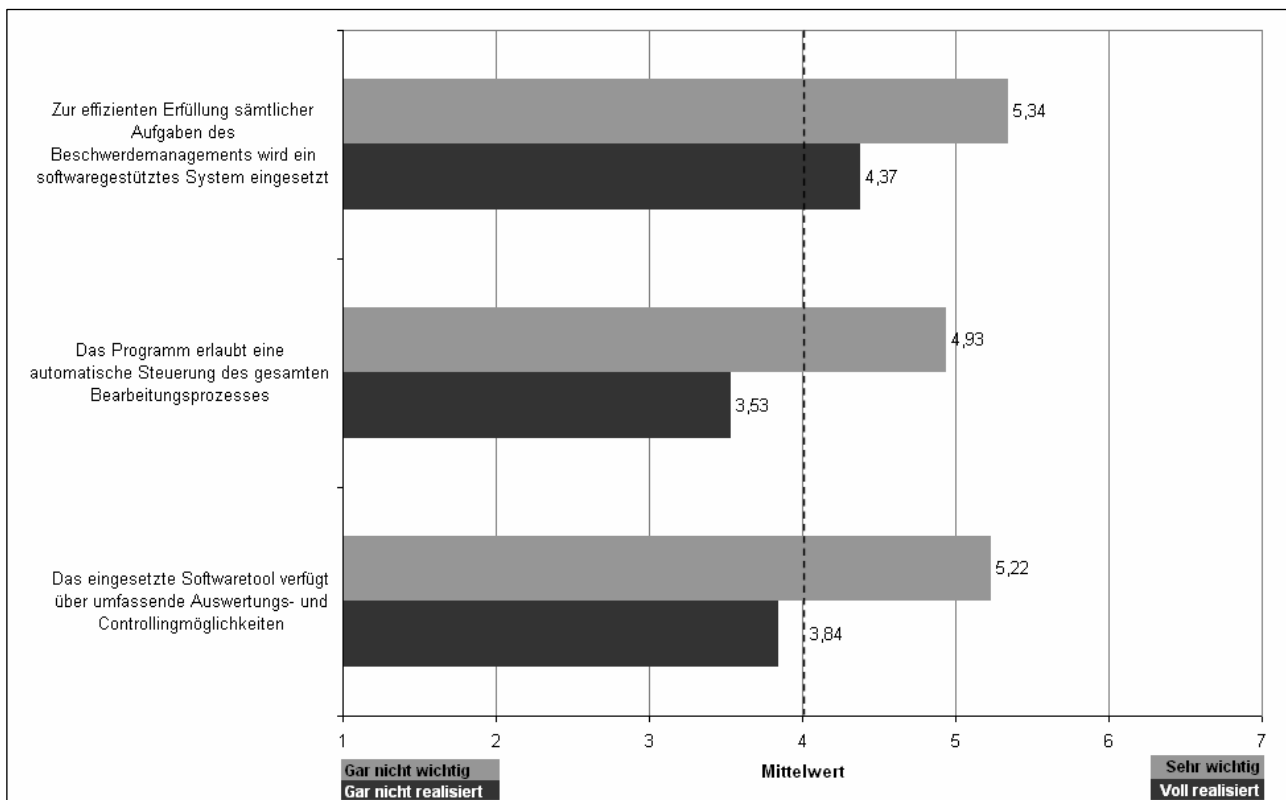


Abbildung 13: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad bezüglich der IT-Aspekte [n=140]

Des Weiteren erachten es die meisten Unternehmen als unerlässlich, dass das eingesetzte Softwaretool sowohl eine automatische Steuerung des gesamten Bearbeitungsprozesses sicherstellt als auch über umfassende Auswertungs- und Controllingmöglichkeiten verfügt. Selbst bei grösseren Unternehmen der Bankenbranche (>1000 Mitarbeiter) oder jenen aus der Branche Elektronik/Elektrotechnik, welche ein solches Tool bereits weitgehend einsetzen, sind die Realisierungsgrade bezüglich besagter Funktionalitäten noch nicht im gewünschten Masse ausgereift.

2.7 Erfolgsmessung

«Der Erhebung relevanter Kennzahlen im Beschwerdemanagementcontrolling kommt mehrheitlich eine hohe Wichtigkeit zu; nichtsdestotrotz verfügen Schweizer Unternehmen über wenig Kenntnis bezüglich Produktivität im Beschwerdemanagement»

Alle in der Untersuchung abgefragten Kennzahlen im Rahmen des Beschwerdemanagementcontrollings werden als wichtig eingestuft. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der kundenseitigen Zufriedenheit mit dem unternehmerischen Umgang der Beschwerde zu (vgl. Abbildung 14).

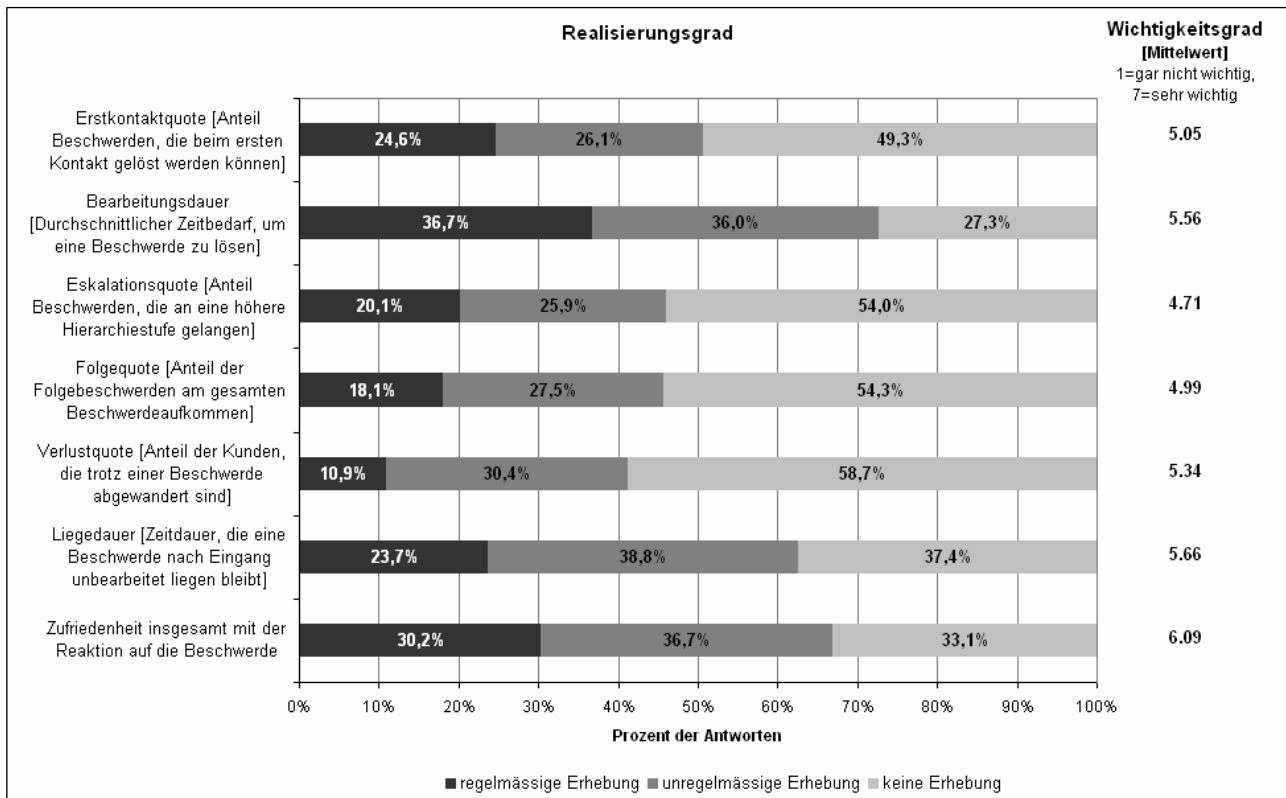


Abbildung 14: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad bezüglich relevanter Kennzahlen [n=140]

Die Mehrheit der abgefragten Kennzahlen werden in der Schweizer Unternehmenspraxis jedoch gar nicht oder nur unregelmässig erhoben. Ausnahmen bilden hier die *Bearbeitungsdauer* und die *Liegedauer*. Vor dem Hintergrund, dass die Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit – als Voraussetzung für Kundenbindung und die Erreichung ökonomischer Unternehmensinteressen – bei den Befragten als wesentliches Ziel akzeptiert ist, erfolgt eine regelmässige Erhebung der Zufriedenheit mit der unternehmenseitigen Reaktion auf die Beschwerde nur partiell. Auch den übrigen Kennzahlen wie *Erstkontaktquote*, *Eskalationsquote*, *Folgequote* und *Verlustquote* wird in der Schweizer Unternehmenspraxis im Rahmen der Umsetzung kaum Beachtung geschenkt.

«Jedes vierte Unternehmen nutzt keine der genannten Kennzahlen für die Vorgabe von Produktivitätsstandards; ebenso erfolgt lediglich in jedem vierten Unternehmen eine regelmässige Gegenüberstellung von Kosten-/Nutzensgrössen»

Kennzahlen, welche in den befragten Unternehmen zugleich auch für die Vorgabe von Leistungsstandards eingesetzt werden, sind insbesondere die *Bearbeitungsdauer* (51.4%) sowie die *Zufriedenheit des Kunden mit der unternehmensseitigen Reaktion auf die Beschwerde* (45.7%). 24.3% der Unternehmen geben an, keine der abgefragten Kennzahlen für die Vorgabe von Produktivitätsstandards zu nutzen.

Eine wesentliche Teilaufgabe im Beschwerdemanagementcontrolling besteht in der Abschätzung der Rentabilität von Beschwerdemanagementaktivitäten bzw. in der Abschätzung des Beitrags zum Unternehmenserfolg. Auf diese Weise kann die Unternehmung ein vertieftes Verständnis vom ökonomischen Wert des Beschwerdemanagements erlangen und eine rationale Grundlage für Entscheidungen über entsprechende Investitionen sicherstellen. Knapp 40% der befragten Unternehmen geben an, keine Profitabilitätsanalyse für das Beschwerdemanagement durchzuführen.

«Die Wichtigkeit der Aspekte im Beschwerdereporting wird in der Schweizer Unternehmenspraxis zweifellos erkannt; Defizite bestehen hier vor allem bei der zielgruppengerechten Aufbereitung von Beschwerdereports»

Zentral im Beschwerdereporting ist die Festlegung, für welche internen Kunden welche Auswertungen in welchen Zeitintervallen aufbereitet und zugestellt werden müssen.

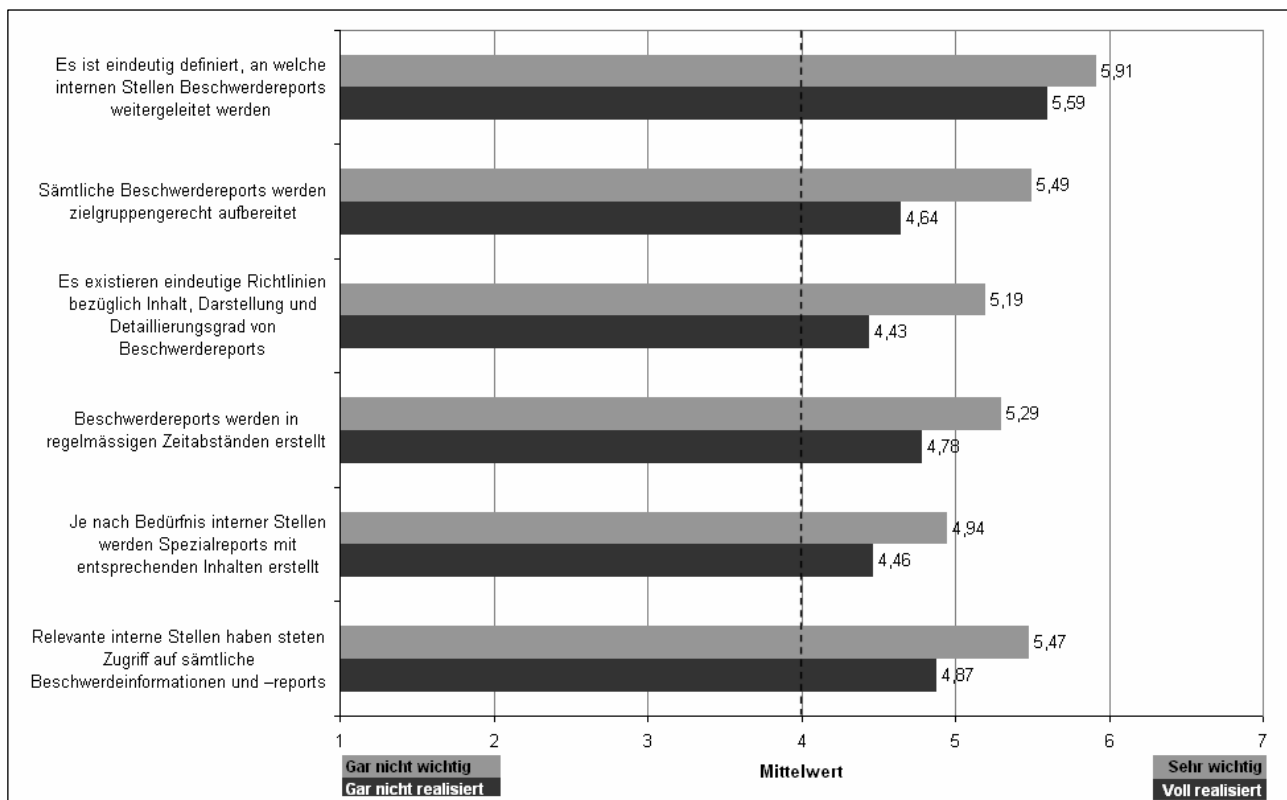


Abbildung 15: Wichtigkeits- und Realisierungsgrad der Aspekte im Beschwerdereporting [n=140]

Von den einzelnen Aspekten werden im Durchschnitt vor allem die klare Definition der internen Stellen als Adressaten von Beschwerdereports (Wichtigkeitsgrad 5.91), die zielgruppengerechte Aufbereitung (Wichtigkeitsgrad 5.49) sowie der stete Zugriff der internen Kunden auf sämtliche Beschwerdeinformationen und -reports (Wichtigkeitsgrad 5.47) als besonders wichtig angesehen (vgl. Abbildung 15). Bezüglich einzelner Aspekte besteht jedoch zum Teil ein erhebliches Handlungsdefizit. Das höchste Realisierungsdefizit resultiert bei der zielgruppengerechten Aufbereitung der Reports, gefolgt von der Definition klarer Richtlinien bezüglich Inhalt, Darstellung und Detaillierungsgrad und der Möglichkeit des steten Zugriffs auf Beschwerdereports seitens relevanter interner Stellen.

«Die befragten Schweizer Unternehmen weisen hohe Realisierungsdefizite in der Nutzung von Informationen aus dem Beschwerdemanagement auf»

Nachdem in zahlreichen Branchen mehr als die Hälfte der Innovationen abnehmerinduziert ist, gilt die Auswertung von Beschwerden als zentrales Instrument zur Identifikation markt- und kundenorientierter Verbesserungen, Neuproduktideen und Produktvariationen. Die Ergebnisse zeigen, dass der Nutzung von Informationen aus dem Beschwerdemanagement im Hinblick auf Qualitätsverbesserungen, zur Lancierung von Produkt- sowie Prozessinnovationen ein mehrheitlich hoher Stellenwert beigemessen wird (vgl. Abbildung 16). Der jeweilige Realisierungsgrad zeigt jedoch, dass diesbezüglich bei vielen Unternehmen deutliche Handlungsdefizite bestehen. Insgesamt ergibt sich ein Bild einer stärker reaktiven Verwendung von Beschwerdeinformationen und eines mehrheitlichen Verzichts auf die enthaltenen innovativen Impulse.

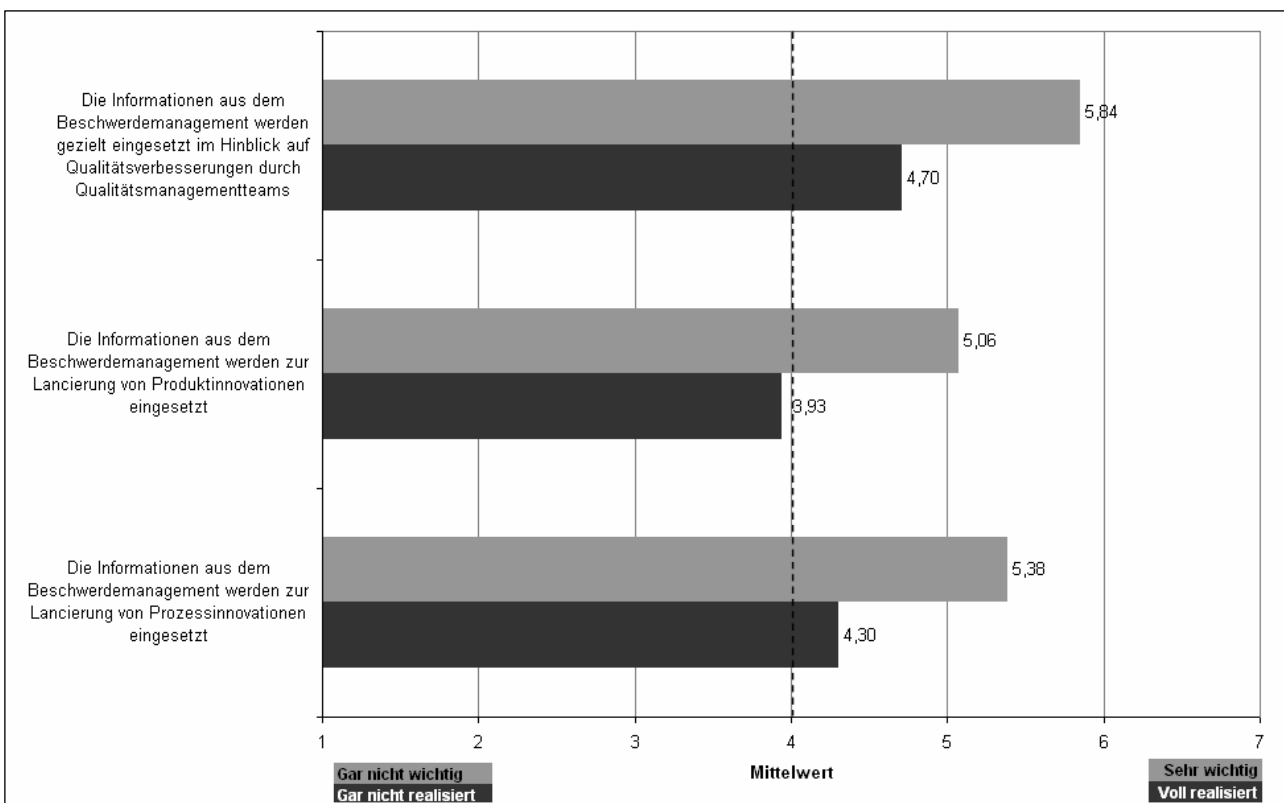


Abbildung 16: Nutzung der Informationen aus dem Beschwerdereporting [n=140]

3 Benchmarking – Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Die konsolidierten Gesamtergebnisse der Untersuchung belegen, dass die gegenwärtige Situation im Beschwerdemanagement in der Schweizer Unternehmenspraxis über alle Kompetenzbereiche mit einem totalen Erfüllungsgrad von 57% als zufrieden stellend einzustufen ist, obschon bei einigen Aspekten innerhalb der Kompetenzbereiche beachtliche Handlungsdefizite bestehen. Die folgende Tabelle zeigt den branchenübergreifenden Vergleich der einzelnen Realisierungsgrade je Kompetenzbereich im Sinne eines Benchmarking. Die Einstufung des Erfüllungsgrades versteht sich dabei als totalen Prozentanteil am maximal zu erzielenden Wert auf der jeweiligen Umsetzungsskala (Best Practice). Die Spalte Rang über alle Branchen zeigt aus branchenübergreifender Sicht, in welchem der untersuchten Kompetenzbereiche die Best Practices im Beschwerdemanagement in der Schweizer Unternehmenspraxis heute am weitesten umgesetzt sind.

Kompetenzbereich	Banken >1000 Mitarbeiter	Banken 250-1000 Mitarbeiter	Banken <250 Mitarbeiter	Versicherungen	Baugewerbe	Elektronik/ Elektrotechnik	Energieversorgung/ -verteilung	Übrige	Rang über alle Branchen
	n = 9	n = 9	n = 15	n = 13	n = 11	n = 10	n = 9	n = 64	n = 140
Kundenperspektive	2 (69%)	4 (67%)	8 (49%)	7 (59%)	3 (68%)	1 (71%)	6 (61%)	5 (66%)	1 (64%)
Analyse und Planung	2 (67%)	5 (57%)	8 (34%)	6 (56%)	4 (63%)	1 (70%)	7 (55%)	3 (66%)	3 (59%)
Mitarbeiter	1 (68%)	6 (53%)	8 (37%)	5 (54%)	4 (59%)	2 (63%)	7 (50%)	3 (60%)	4 (56%)
Prozessmanagement	1 (73%)	7 (59%)	8 (45%)	5 (62%)	4 (65%)	3 (68%)	6 (60%)	2 (69%)	2 (63%)
Information und Technologie	3 (65%)	6 (44%)	8 (20%)	4 (56%)	5 (55%)	1 (74%)	7 (35%)	2 (66%)	5 (52%)
Erfolgsmessung	2 (54%)	5 (46%)	8 (32%)	6 (43%)	4 (50%)	1 (58%)	7 (42%)	3 (51%)	6 (47%)
Total (alle Kompetenzbereiche)	2 (66%)	6 (54%)	8 (36%)	5 (55%)	4 (60%)	1 (67%)	7 (51%)	3 (63%)	57%
<i>Zeilenweise: Rangfolge je Kompetenzbereich: 1 = Höchster Realisierungsgrad / 8 = Niedrigster Realisierungsgrad Bemerkung: Die Werte in Klammern sind gerundet.</i>									

Tabelle 1: Branchenübergreifender Vergleich der Realisierungsgrade je Kompetenzbereich

Werden die Gesamtergebnisse nach den untersuchten Branchen differenziert, so zeigt sich, dass die einzelnen Branchenergebnisse zum Teil stark divergieren. Dabei schneiden Unternehmen der Branche Elektronik/Elektrotechnik (67%), grössere Banken (66%) sowie Unternehmen aus dem Baugewerbe (60%) überdurchschnittlich ab. Weiter liegt der finale Realisierungsgrad bei den restlichen Branchen, welche im Rahmen der durchgeführten Studie keinen gesonderten Einzug in die Detailergebnisse finden, über dem erzielten Durchschnitt (63%). Demgegenüber liegen die totalen Umsetzungsgrade bei den Versicherungen (55%), den mittelgrossen Banken (54%), den Unternehmen aus der Branche Energieversorgung/-verteilung (51%) und den Kleinbanken (36%) unter dem Durchschnitt (vgl. Tabelle 1).

Auch die Betrachtung der Branchenergebnisse entlang der untersuchten Kompetenzbereiche fördert teilweise grössere Unterschiede zwischen den Branchen zu Tage. Dabei wird deutlich, dass die Stärken der jeweiligen Branchen – entgegen der Erwartungen – kaum in unterschiedlichen Branchen vorzufinden sind. So erzielen beispielsweise die grösseren Banken (>1000 Mitarbeiter) für den Kompetenzbereich *Mitarbeiter* den höchsten Realisierungsgrad (68%). Unternehmen der Branche Energieversorgung/-verteilung sowie die Kleinbanken (<250 Mitarbeiter) schneiden hier dagegen am schlechtesten ab. Auch im Bereich *Prozessmanagement* liegen die grösseren Banken im Branchenvergleich klar an erster Stelle (73%). Bezüglich der restlichen Funktionsbereiche – wie auch in der Gesamtperspektive – erreichen die Unternehmen aus der Branche Elektronik/Elektrotechnik durchgehend die höchsten Realisierungsgrade.

4 Implikationen für die Schweizer Unternehmenspraxis

Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung verdeutlichen, dass der Beitrag des Beschwerdemanagements für die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der Regel wenig erkannt wird. Vor dem Hintergrund, dass der Funktionsbereich *Beschwerdemanagement* über detailliertes Kundenwissen verfügt, gilt es diesen verstärkt in die strategische Entscheidungsfindung zu integrieren. In diesem Zusammenhang sind gezielte Überlegungen anzustellen, wie das Beschwerdemanagement ausgestaltet werden muss, um eine optimale unternehmerische Ausschöpfung seines strategischen Potenzials sicherzustellen. Dazu sind die folgenden Ansatzpunkte relevant (vgl. Abbildung 17):

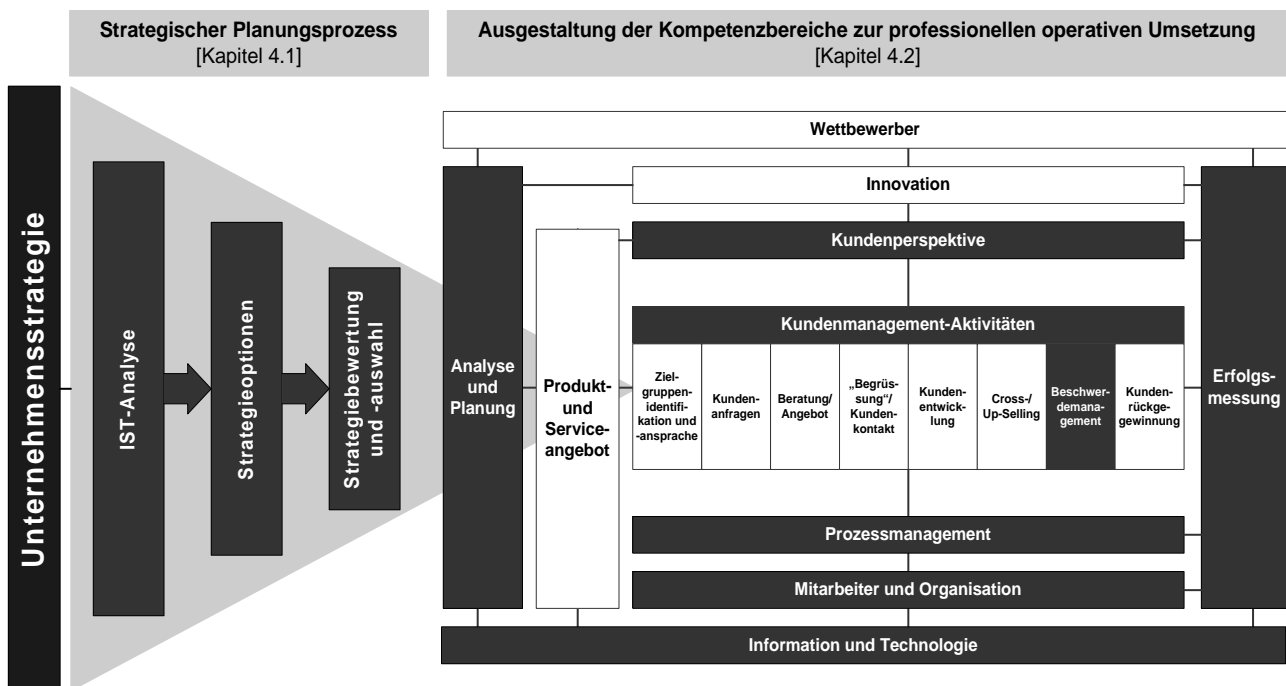


Abbildung 17: Strategischer Planungsprozess für das Beschwerdemanagement und Dimensionen der operativen Umsetzung

Zum einen gilt es die Handlungsdefizite innerhalb der untersuchten Kompetenzbereiche auszumerzen bzw. den *operativen Bereich* zu professionalisieren, um die letztlich angestrebte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung herzustellen (vgl. Kapitel 4.2). Dazu gehört auch, den Beitrag des Beschwerdemanagements zur Wertschöpfung des Unternehmens intern nachzuweisen. Eine entsprechende Gegenüberstellung von Kosten-/Nutzendimensionen im Beschwerdemanagement vermag die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität des eigenen Aktivitätsbereichs zu belegen. Hierfür bedarf es eines durchgängigen und systematischen Instrumenteneinsatzes.

Zum andern muss die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen im Beschwerdemanagement langfristig geplant werden. Dazu ist es unabdingbar, sich des Instrumentariums der *strategischen Planung* zu be-

dienen (vgl. Kapitel 4.1), welches notwendig ist, um eine kundengerechte Leistungserbringung im Beschwerdemanagement nachhaltig sicherzustellen.

4.1 Strategische Planung für das Beschwerdemanagement

Der strategische Planungsprozess im Beschwerdemanagement beinhaltet im Wesentlichen die Prozessphasen *IST-Analyse*, *Entwicklung von Strategieoptionen* und eine entsprechende *Strategiebewertung und -auswahl* (vgl. hierzu weiterführend Stauss 2007).

1) IST-Analyse: Im Rahmen einer umfassenden strategischen Analyse der Ausgangssituation müssen auf der einen Seite die zentralen Ansprüche und die relevanten Einflussfaktoren ausserhalb (Makro-Umwelt) und innerhalb (Mikro-Umwelt) des Unternehmens identifiziert werden („Umfeldanalyse“). Bei der Analyse der *Makro-Umwelt* sind primär die Beschwerdeführer, aber auch die Beschwerdemanagement-Aktivitäten anderer Unternehmen zu beachten sowie sämtliche Umweltfaktoren, welche von Bedeutung für das Beschwerdemanagement sind. Bei der Analyse der internen unternehmerischen Umwelt geht es u.a. um die genaue Bestimmung der wettbewerbsstrategischen Positionierung des Unternehmens (vgl. auch Kapitel 2.1), da diese massgebliche Implikationen für die operative Ausgestaltung des Beschwerdemanagements nach sich zieht. Nachdem die Umfeldanalyse abgeschlossen ist, gilt es zum andern den Funktionsbereich Beschwerdemanagement bezüglich Leistungsspanne, Qualität der Leistungserbringung sowie bestehender interner Rahmenbedingungen zu durchleuchten und hinsichtlich besagter Aspekte zu bewerten („Funktionsbereichsanalyse“), siehe Abbildung 18.

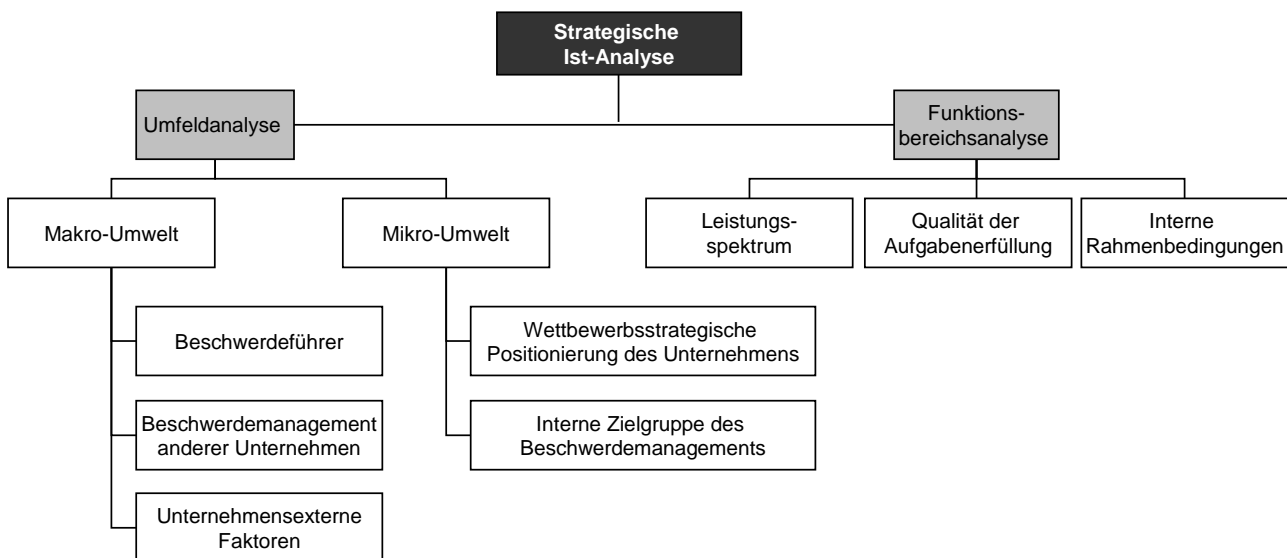


Abbildung 18: Bereiche der strategischen IST-Analyse im Beschwerdemanagement

Quelle: Stauss, 2007.

2) Strategieoptionen: Vor dem Hintergrund der resultierten Untersuchungsergebnisse bzw. ausgehend von der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung, können sich mögliche Strategieoptionen im Beschwerdemanagement primär im Hinblick auf ihre *Zielrichtung* unterscheiden.¹ Die Strategie kann dabei eher auf dem Kundenbindungseffekt („Kundenfokus“) oder aber auf der kosteneffizienten Handhabung von Beschwerden liegen („Effizienzfokus“). Bei letzterer, welche insbesondere für diejenigen Unternehmen relevant ist, die eine stete Kostenführerschaft verfolgen, wird die effiziente Abwicklung von Beschwerden mit einer auf die Qualitätssicherung begrenzten Informationsnutzung verbunden. Für die Mehrheit der Unternehmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, scheint jedoch die kundenfokussierte Variante zielführend zu sein, da hier die Kundenzufriedenheit als grundlegende Zielgrösse unternehmerischen Handelns verstanden und des seitens CRM-Konzeption geforderten „Closed Loop“ vollumfänglich Rechnung getragen wird. Die Handlungsempfehlungen zur operativen Umsetzung (vgl. Kapitel 4.2) orientieren daher in erster Linie an der besagten Strategieoption.

3) Strategiebewertung und –auswahl: In der letzten Phase des strategischen Planungsprozesses sind die strategischen Optionen zu bewerten und eine bestimmte Option auszuwählen. Diese Bewertung und Auswahl der geeigneten Strategieoption muss wesentlich auf der Grundlage der strategischen IST-Analyse erfolgen. Zentraler Ausgangspunkt sind hier die Ergebnisse der Umfeldanalyse. Nach erfolgter Bewertung und Auswahl der Strategie muss im Rahmen der Funktionsbereichsanalyse regelmässig überprüft werden, ob das Beschwerdemanagement den aktuellen und insbesondere den künftig zu erwartenden Anforderungen an die strategische Funktion gerecht wird. Sollte dem nicht so sein, bedarf es umfassender Change Management Bemühungen.

4.2 Operative Umsetzung im Rahmen der untersuchten Kompetenzbereiche

Die Gegenüberstellung der branchenübergreifend erzielten Mittelwerte auf der Wichtigkeits- und der Umsetzungsskala in Bezug auf die einzelnen Kompetenzbereiche belegen, dass die grössten Handlungsdefizite in der Gesamtperspektive in den Bereichen *Mitarbeiter, Information und Technologie* sowie *Erfolgsmessung* liegen. Diese Kompetenzbereiche gilt es gezielt auszubauen. Demgegenüber werden auch den Bereichen *Kundenperspektive, Analyse und Planung* sowie *Prozessmanagement* durchschnittlich hohe Wichtigkeiten beigemessen. Hier finden jedoch bereits weitgehend entsprechende Anstrengungen in der Umsetzung statt. Nichtsdestotrotz sollten auch hier – in Abstimmung auf die Strategie – Massnahmen zur Verstärkung der jeweiligen Kompetenzen fokussiert werden (vgl. Abbildung 19).

¹ Ferner ist eine weitere Unterscheidung bezüglich des *Fokus der Aufgabenwahrnehmung* denkbar, welcher entweder auf den Aufgaben im Umgang mit externen Kunden (Fokus „extern“) oder auf den internen Prozessen (Fokus „intern“) liegt. Vgl. hierzu Stauss 2007.

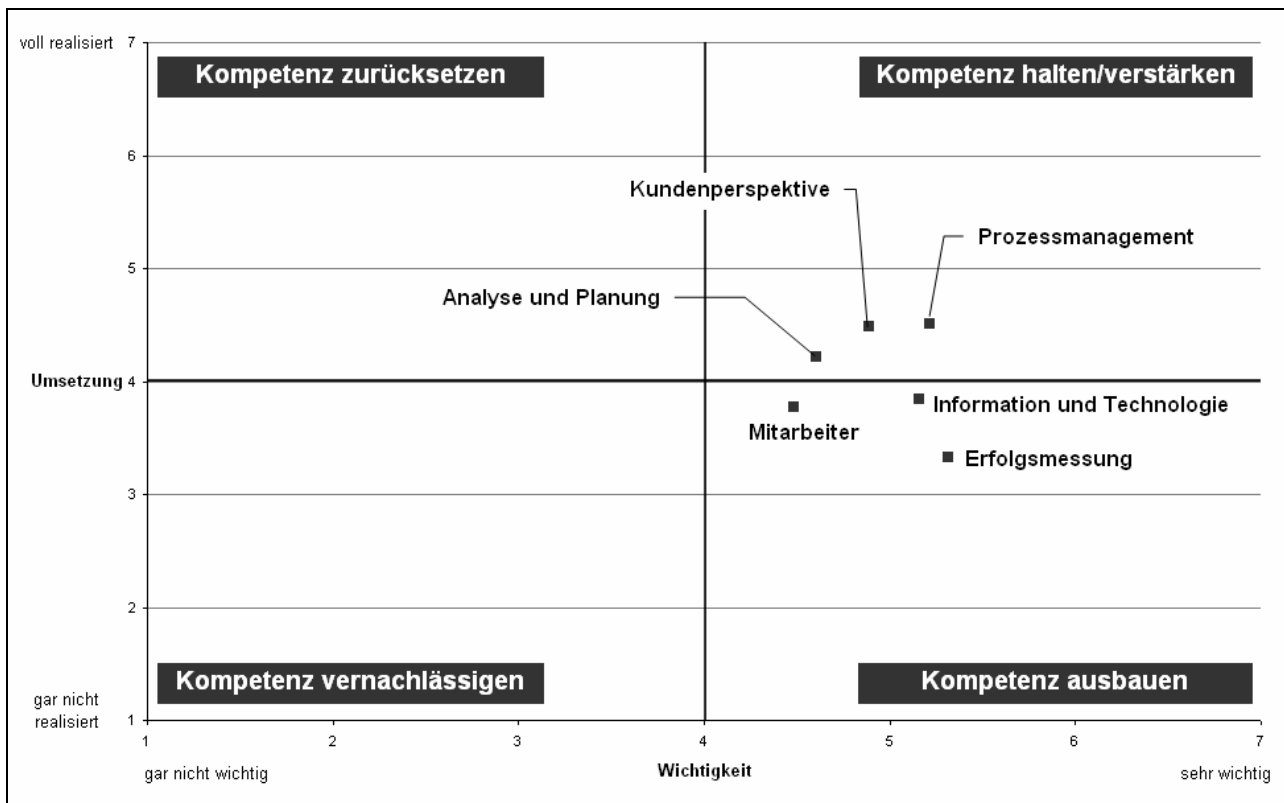


Abbildung 19: Kompetenzportfolio in der Gesamtperspektive [n=140]

Zur Verstärkung des Kompetenzbereichs **Kundenperspektive** sollten unternehmensseitig vermehrt Untersuchungen zur Messung des Anteils der unzufriedenen resp. der abwanderungsgefährdeten Kunden durchgeführt werden. Weiter gilt es diesen Kompetenzbereich dahingehend zu verstärken, dass Unternehmen über die Kenntnis des Anteils an „unvoiced complainers“ verfügen und sie somit eine Indikation erhalten, wie gut ihr Einsatz bezüglich beschwerdestimulierender Massnahmen einzustufen ist.

Im Hinblick auf den Ausbau des Kompetenzbereichs **Analyse und Planung** sollte insbesondere die zunehmende Integration des Beschwerdemanagements in den Bereich Kundenwissensmanagement erfolgen resp. der verstärkte Abgleich von Informationen aus dem Beschwerdemanagement mit anderen Marktforschungsdaten wie Kundenzufriedenheits- und/oder Bedürfnisanalysen.

Die grössten Handlungsdefizite im Bereich **Prozessmanagement** liegen primär bei der unternehmensseitigen Stimulierung von Beschwerden. Die Einrichtung zusätzlicher Beschwerde- bzw. Feedbackkanäle sowie deren aktive und systematische Kommunikation gegenüber den Kunden sollten hier vermehrt ins Zentrum unternehmerischen Handelns rücken und dementsprechend auch im Rahmen der Zielsetzungen verstärkt Einzug finden. Ferner gilt es, die Prozessabwicklung in der Handhabung von Beschwerden vermehrt zu messen und in einem systematischen Controlling-Kreislauf abzubilden. Ebenso sollten regelmässige Erhebungen zur Messung der internen Akzeptanz der Beschwerdemanagement-Prozesse im betrieblichen Alltag gefördert werden. Im Zusammenhang mit der Annahme, Bearbeitung und der Reaktion auf Beschwerden sollten

zunehmend Richtlinien und Verhaltensregeln für die Mitarbeiter definiert und diese bei Nichteinhaltung terminlicher Vorgaben gemahnt werden.

Im Hinblick auf den Ausbau des Kompetenzbereichs **Mitarbeiter** gilt es die Grundbotschaft, dass Beschwerden unternehmerische Chancen enthalten und keine abzuwehrenden Gefährdungen darstellen, über verschiedene Instrumente der internen Kommunikation noch stärker als bis anhin zu verbreiten. Wichtiger ist aber noch, dass diese durch eine entsprechende Unternehmenskultur, ein konsistentes Handeln und vor allem eine entsprechende Anreizstruktur auch nachhaltig gestützt wird. Vor allem letztere gilt es gezielt zu schaffen, um anstelle der oft passiven Entgegennahme von Beschwerden aktives und kundenorientiertes Verhalten bei den entsprechenden Mitarbeitern zu fördern. Weiter sind Massnahmen des „Empowerment“ erforderlich. Wesentliche Voraussetzung um kundennahes Handeln und schnelle Reaktionen zu gewährleisten, ist die Erhöhung der fachlichen Qualifikation sowie die Zuweisung grösserer Handlungsspielräume (Empowerment). Gleichzeitig sollten den Mitarbeitern in kundennahen Bereichen gewisse Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, welche sie – nach eigenem Ermessen – in direkter Reaktion auf die Beschwerde (Wiedergutmachung) einsetzen können, um dem Postulat eines differenzierten Umgangs mit den Kunden gerecht zu werden.

Die Verwendung einer entsprechenden Software im Rahmen des Kompetenzbereichs **Information und Technologie** ermöglicht eine weitaus effizientere Bearbeitung im Prozessmanagement und vermag insbesondere auch den Kompetenzbereich Erfolgsmessung gezielt zu unterstützen. Generell ist dabei zu berücksichtigen, dass ein Softwaretool nur im Rahmen einer konsistenten Beschwerdemanagement-Strategie wirksam werden kann und nie den Ersatz für ein umfassendes Managementkonzept darstellt.

Letztlich ist ein Ausbau des Kompetenzbereichs **Erfolgsmessung** bei einem Grossteil der befragten Unternehmen unabdingbar, um den Nutzen aus einem professionellen Beschwerdemanagement auch wirklich realisieren zu können. Zum einen sollten die in der vorliegenden Untersuchung dargelegten Kennzahlen im Sinne eines ganzheitlichen Managementkonzeptes zunehmend erhoben werden. Andererseits sollten auch im Beschwerdemanagement Kosten-/Nutzenüberlegungen vorgenommen werden. Erst dadurch lässt sich letztendlich der Return on Complaint Management (RoC) berechnen, welcher als Grundlage für Investitionsentscheidungen herangezogen werden kann. Schliesslich sollten verstärkte Anstrengungen zur Nutzung der Informationen aus dem Beschwerdemanagement hinsichtlich der Verbesserung des unternehmenseigenen Leistungsangebotes erfolgen, um den seitens CRM-Konzeption geforderten „Closed Loop“ sowie ein zusehends leistungsfähigeres präventives Beschwerdemanagement sicherzustellen. Ausserdem ist bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen ein unternehmensübergreifendes Qualitätsmanagement erforderlich, welches sicherstellt, dass Lieferanten(stufen) wie auch Absatzmittler und Abnehmerstufen in das Kundenfeedback und die Beschwerderegulungen einbezogen werden.

Zieht man die Differenz zwischen den Durchschnittswerten der Wichtigkeits- und der Umsetzungsskala über alle Kompetenzbereiche hinweg als Indikator für Handlungsdefizite heran, so resultieren die grössten Handlungsnotwendigkeiten in der Gesamtperspektive bei folgenden Aspekten (vgl. Tabelle 2). Diese sollten auf dem Weg zum professionellen Beschwerdemanagement vordringlich angegangen werden.

Kompetenzbereich		Item	Skalendifferenz
1	Information und Technologie	Die Beschwerdemanagementsoftware erlaubt eine automatische Steuerung des gesamten Bearbeitungsprozesses	1.40
2	Information und Technologie	Die Beschwerdemanagementsoftware verfügt über umfassende Auswertungs- und Controllingmöglichkeiten	1.38
3	Prozessmanagement	Schaffung von Anreizen für Kunden zur Beschwerdestimulierung.	1.15
4	Erfolgsmessung	Die Informationen aus dem Beschwerdemanagement werden gezielt eingesetzt im Hinblick auf Qualitätsverbesserungen.	1.14
5	Erfolgsmessung	Die Informationen aus dem Beschwerdemanagement werden zur Lancierung von Produktinnovationen eingesetzt.	1.13
6	Prozessmanagement	Bei Nichteinhaltung der terminlichen Vorgaben erfolgt eine interne Mahnung an den zuständigen Mitarbeiter.	1.11
7	Prozessmanagement	Aktive Kommunikation der eingerichteten Beschwerdekanäle gegenüber den Kunden.	1.09
8	Erfolgsmessung	Die Informationen aus dem Beschwerdemanagement werden zur Lancierung von Prozessverbesserungen eingesetzt.	1.08
9	Prozessmanagement	Der Beschwerdeführer wird – vor allem bei langer Bearbeitungsdauer – über den Status seiner Beschwerde informiert.	1.07
10	Prozessmanagement	Sämtliche Beschwerdeführer erhalten unabhängig vom Beschwerdekanal eine Eingangsbestätigung und eine abschliessende Antwort auf die Beschwerde.	0.99
11	Information und Technologie	Zur effizienten Erfüllung sämtlicher Aufgaben des Beschwerdemanagements wird ein softwaregestütztes System eingesetzt.	0.96
12	Prozessmanagement	Es besteht ein Eskalationsmechanismus, anhand welches Beschwerdefälle mit erheblichem Bearbeitungsverzug automatisch an eine höhere Hierarchiestufe weitergeleitet werden.	0.93
13	Prozessmanagement	Es bestehen klare Richtlinien und Verhaltensregeln für die Reaktion auf sämtliche Beschwerden.	0.89
14	Erfolgsmessung	Sämtliche Beschwerdereports werden zielgruppengerecht aufbereitet.	0.86
15	Prozessmanagement	Die Akzeptanz der Beschwerdemanagement-Prozesse seitens MitarbeiterInnen wird regelmässig erhoben.	0.85

Tabelle 2: Rangliste der 15 grössten Handlungsdefizite in der Gesamtperspektive [n=140]

Literaturverzeichnis

- Adamson, C. (1993):** Evolving Complaint Procedures, in: *Managing Service Quality*, 3. Jg., Nr. 1, S. 439-444.
- Agustin, C./Singh, J. (2005):** Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing Research*, 42. Jg., Nr. 1, S. 96-108.
- Estelami, H. (2000):** Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes, in: *Journal of Service Research*, 2. Jg., Nr. 3, S. 285-300.
- Grainer, M. (2003):** Customer Care: The Multibillion Dollar Sinkhole – A Case of Customer Rage Unassuaged, Alexandria.
- Günter, B. (2006):** Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 369-390.
- Hart, C.W.L./Heskett, J.L./Sasser, W.E. (1991):** Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: *Harvard Business Manager*, 13. Jg., Nr.1, S. 128-138.
- Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, Ch. (2000):** Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn, in: *Harvard Business Manager*, 22 Jg., Nr. 1, S. 45-55.
- Homburg, Ch./Bucerius, M. (2003):** Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 53-86.
- Lehner, F. (2000):** Organisational Memory – Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement, München.
- Marchand, D.A./Kettinger/W.J., Rollins, J.D. (2000):** Information Orientation – People, Technology and the Bottom Line, in: *Sloan Management Review*, Summer, S. 69-80.
- Pepels, W. (2003):** Beschwerdemanagement, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Betriebswirtschaft der Dienstleistungen - Handbuch für Studium und Praxis*, Herne, S. 212-240.
- Reichheld, F.R./Markey Jr., R.G./Hopton, C. (2000):** The Loyalty Effect – The Relationship between Loyalty and Profits, in: *European Business Journal*, 12. Jg, Nr. 3, S. 134-139.
- Reichheld, F.F. (1993):** Loyalty-Based Management, in: *Harvard Business Review*, 71. Jg., Nr. 2, S. 64-73.
- Schwetje, T. (1999):** Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen – Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden.

- Stadelmann, M./Wolter, S. (erscheint 2007):** Customer Relationship Management – Führungs- und Organisationsprinzip für eine kundenorientierte Unternehmensgestaltung, in: Stadelmann, M./Wolter, S./Troesch, M. (Hrsg.): Customer Relationship Management – Neue Wege zum kundenorientierten Unternehmen, Zürich.
- Stauss, B. (erscheint 2007):** Strategisches Beschwerdemanagement, in: Stadelmann, M./Wolter, S./Troesch, M. (Hrsg.): Customer Relationship Management – Neue Wege zum kundenorientierten Unternehmen, Zürich.
- Stauss, B./Seidel, W. (2002):** Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, München.
- Stauss, B./Seidel, W. (2004):** Complaint Management – The Heart of CRM. Mason.
- Stojek, M. (2000):** Customer Relationship Management - Software, Strategie, Prozess oder Konzept?, in: IM – Die Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, 15. Jg., 1/2000, S. 37-42.
- Töpfer, A. (2004):** Beschwerdemanagement, in: Hippner, H./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 457-494.

Die Autoren

Dr. Martin Stadelmann

Martin Stadelmann ist Mitbegründer und Hauptdozent des Master of Advanced Studies in Customer Relationship Management (MAS CRM) an der Zürcher Hochschule Winterthur. Darüber hinaus ist er Geschäftsführer der eC4u IT Solutions (Schweiz) AG.

Seine Lehr- und Beratungsschwerpunkte liegen in der Konzeption umfassender CRM-Strategien, der Gestaltung und Umsetzung kundenorientierter Prozesse und Organisationsstrukturen sowie der Gestaltung durchgängiger operativer und analytischer CRM-Systeme.



Roman Lenz

Roman Lenz ist Projektleiter am Zentrum für Marketing Management der Zürcher Hochschule Winterthur.

Neben der Durchführung branchenübergreifender Beratungsmandate zeichnet er für die Planung, Konzeption und Realisierung der vorliegenden Studie „Unternehmenskompetenzen für systematisches Beschwerdemanagement – Stand des Beschwerdemanagements in der Schweizer Unternehmenspraxis“ als Projektleiter verantwortlich.

